



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Komparace leadershipu a vrcholového managementu ve vybraných společnostech různých velikostí

Comparison of Leadership and Top Management in Selected Companies of Different Sizes

Student: Bc. Ondřej Černík, DiS.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Bc. Ondřej Černík, DiS.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Komparace leadershipu a vrcholového managementu ve vybraných společnostech různých velikostí  
Comparison of Leadership and Top Management in Selected Companies of Different Sizes

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretický rozbor leadershipu a vrcholového managementu
3. Charakteristika vybraných startupů, malých a středních firem, nadnárodních korporací
4. Analýza vybraných subjektů a jejich struktury
5. Shrnutí a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.  
PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership a management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.  
SPODEK, Joshua. *Leadership Step by step: Become the person others follow*. New York: Amacom Books, 2017. 256 s. ISBN 978-0814437933.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

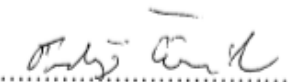


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce**

„Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komparace leadershipu a vrcholového managementu ve vybraných společnostech různých velikostí vypracoval samostatně pod vedením Ing. Hany Štverkové, Ph.D., MBA a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními a vnitřními předpisy Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava.“

V Ostravě dne 27.6.18



Ondřej Černík

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za odborné vedení při vypracování bakalářské práce a také za hodnotné připomínky a užitečné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretický rozbor leadershipu a vrcholového managementu .....</b>	<b>7</b>
2.1	Management .....	7
2.1.1	Manažer .....	8
2.1.2	Profil manažera .....	9
2.1.3	Manažerské postavení v organizaci .....	11
2.1.4	Vývoj manažerské profese .....	13
2.2	Leadership .....	13
2.2.1	Lídr .....	14
2.2.2	Charakteristika a vlastnosti lídra .....	15
2.2.3	Postavení lídra v organizaci .....	17
2.2.4	Lídři a následovníci .....	18
2.2.5	Vývoj leadershipu v 21. století .....	18
2.3	Styly vedení .....	19
2.3.1	Nežádoucí styly vedení .....	22
2.4	Metodika práce .....	22
<b>3</b>	<b>Charakteristika vybraných startupů, malých a středních firem a nadnárodních korporací .....</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>Analýza vybraných subjektů a jejich struktury .....</b>	<b>27</b>
4.1	Analýza VELA CZECH, s.r.o. ....	27
4.2	Analýza Varroc Lighting Systems, s.r.o. ....	36
4.3	Analýza I AM COACH, s.r.o. ....	45
4.4	Komparace .....	48
4.4.1	Metoda pořadí .....	50
<b>5</b>	<b>Shrnutí a doporučení .....</b>	<b>52</b>
5.1	Srovnání a vyhodnocení metody pořadí .....	57

<b>6 Závěr .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>68</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>72</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>73</b>



# 1 Úvod

Velké množství firem dnes klade důraz na management, jakožto hybatele podstatných a důležitých rozhodnutí a změn. V poslední době je věnovaná výrazná pozornost slovům jako jsou právě management a leadership. Často jsou tyto pojmy zaměňovány. Nejedná se však o totéž. Ačkoliv jsou spolu spojeny a doplňují se, tak mezi nimi existuje mnoho rozdílů. J. C. Maxwell (2007, s. 33) ve svých výrocích uvádí: „*Běžné nedorozumění je, že leadership a řízení (management) je vlastně totéž. Až do doby před několika lety vycházely knihy o leadershipu, které byly ve skutečnosti knihami o řízení. Hlavní rozdíly mezi leadershipem a řízením (managementem) spočívá v tom, že vést znamená ovlivňovat lidi, aby nás následovali, zatímco řízení se soustředí na udržování systémů a procesů.*”

Stejně tak, tomu je i s osobami, které zmíněné výrazy reprezentují. Tedy manažer a lídr. Lídr ukazuje směr a získává lidi pro to, aby jej následovali. Má schopnosti inspirovat ostatní k tomu, aby vynaložili ze sebe to nejlepší. Manažer je především role – profese. Je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizační jednotkou. Známa poučka říká, že manažer řídí, zatímco lídr vede. Každá pozice má svá pravidla a system práce.

Cílem bakalářské práce je vysvětlit pojmy management a leadership a porovnat jejich aplikaci ve třech rozdílných společnostech. Tyto společnosti se liší co do své velikosti, organizační struktury a řízení. Součástí srovnání bude také doporučení, jak případné nedostatky odstranit. Na základě výsledků dotazníkového šetření ve zmíněných firmách proběhne analýza stávajícího stylu vedení vrcholového managementu a jeho vztah ke svým zaměstnancům. Pomocí šetření rovněž bude zjištěno co by měl vedoucí pracovník v rozdílně strukturovaných společnostech splňovat.

Úvodní kapitola teoretické části se věnuje definování pojmů management a leadership. Bude zde také popsáno kdo je to manažer a kdo je lídr. Jaké jsou jejich profilové znaky a v čem se tyto dva uvedené pojmy liší. Následující kapitola se zaměří na rozdílné styly vedení. Zde budou zmíněny některé modely, které zachycují rozdílné pohledy na vedení společnosti. Na závěr teoretické části budou představeny použité metodologické postupy, které následně budou aplikovány v praktické části.

Praktická část bude zaměřena na výzkum ve společnostech VELA CZECH, s.r.o., Varroc Lighting Systems, s.r.o. a I AM COACH, s.r.o. Za použití komparativní metody budou zachyceny rozdílnosti fungování vrcholového managementu a činností leadershipu. Výzkum se rovněž bude zabývat rozdílností aplikovaného stylu vedení a vztahu vedoucího pracovníka k zaměstnancům.

Používanými metodami bude komparace a rovněž analýza. Zmíněným metodám bude předcházet předvýzkum formou standardizovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci zkoumaných firem, monitoring sledovaných jevů a také deskriptivní výzkum, který bude zaměřen na exaktní popis fenoménu aplikovatelného leadershipu v praxi.

## 2 Teoretický rozbor leadershipu a vrcholového managementu

*„Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci.“ (Armstrong, 2008, s. 8)*

Ne každý manažer je lídrem a ne každý lídr je manažerem. Mezi těmito dvěma pojmy je rozdíl. Manažer řídí, rozděluje úkoly a dbá na koordinaci. Zatímco lídr se věnuje více motivací lidí, inspiruje a má jasnou vizi. Za tyto vlastnosti je pak lidmi následován (Mrozková, 2014). Lídr nemusí být nutně manažerem, ale pokud jsou odpovědní za zdroje a lidi, tak je nutné, aby pracovali jako manažeři. Je nutné, aby využívání zmíněných zdrojů bylo organizované, plánované a pod kontrolou (Armstrong, 2008).

Zaleznik (2004, s. 22) tvrdí *„Lídr se víc podobá spíše umělcům, vědcům či dalším kreativcům více než manažerům.“* Dále zmiňuje, že manažer je milovník pořádku, procesů a usiluje o absolutní kontrolu. To lídr preferuje absenci struktury, toleruje chaos a snaží se všem věcem porozumět. To vše na úkor času (Zaleznik, 2014). Nutno dodat, že společnost potřebuje k rozvoji oba tyto přístupy. V tabulce č.1 jsou zachyceny základní rozdíly mezi vlastnostmi lídra a manažera.

**Tabulka č. 1: Rozdíly mezi lídry a manažery**

Lídr	Manažer
Vytváří vizi	Vytváří cíle
Je inovátorský	Udržuje status quo
Má svůj jedinečný osobitý styl	Napodobuje kompetence a chování druhých
Nebrání se riziku	Minimalizuje riziko
Jeho motivací jsou dlouhodobé cíle	Zaměřuje se na krátkodobější cíle
Získávání nových dovedností	Zdokonalování stávajících dovedností
Vytváří vztahy na pracovišti	Vytváří systémy a procesy
Předává odpovědnost týmu a nechává je pracovat samostatně	Přiřazuje úkoly a poskytují pokyny
Jeho podřízení jsou fanoušci/následovatelé	Jeho podřízení jsou zaměstnanci

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Arruda (2016)*

### 2.1 Management

Management vychází z anglického slova manage, což znamená vést, řídit, zařídit nebo zvládnout. To přesně vystihuje podstatu managementu (Šajdlerová & Konečný, 2007).

Management můžeme charakterizovat několika způsoby. Jako disciplínu, která se snaží o systematické plánování organizace, jako dovednost správně vést činnost lidí nebo jako koordinace potřebných kroků za účelem dosažení cíle. Na základě těchto definic můžeme management chápat jako proces. Proces, který se snaží dosáhnout požadovaných

cílů tím, že pracuje s lidmi a jinými organizačními zdroji. Osoba, která je zodpovědná za úspěšné naplnění cílů se nazývá manažer. Obecnými cíli managementu je dosáhnout zisku, přidané hodnoty produkce, vykazovat vysokou produktivitu nebo prosadit se na požadovaných trzích (Šajdlerová & Konečný, 2007).

Základními funkcemi managementu je plánování, organizování, řízení a kontrolování. Plánováním se rozumí určení cesty k dosažení cíle. Pomocí organizování se sdružují fyzické, finanční a lidské zdroje za účelem dosažení uspořádání a fungování organizace. Je tedy nutné poskytnout veškeré suroviny, nástroje, kapitál a personál (Fayol, 1916). Řízení znamená organizovat a koordinovat vzájemnou součinnost všech pracovníků na různých pozicích a pracovištích. Posledním bodem základní funkce managementu je kontrola. Pomocí ní se sleduje úspěšnost dosažení cílů. Díky kontrole lze předcházet negativním jevům (Fayol, 1916).

Zmíněné funkce se v organizacích prolínají a uskutečňují navzájem a v odlišných kombinacích následně nebo souběžně.

### **2.1.1 Manažer**

Manažer je osoba, která je zodpovědná za úspěšnost organizace. Manažer je také zodpovědný za rozvoj svých podřízených. Poskytuje příležitosti k učení, osobnostnímu rozvoji jedince a následnému zlepšení výkonu daného jedince. K tomuto individuálnímu progresu je dosahováno pomocí vzdělávání a výcviku (Armstrong, 2002).

Podmínkou pro to, aby se z člověka stal úspěšný manažer je splnění nepostradatelných vlastností pro řídicí funkci na dané úrovni. Manažer musí disponovat takovými vlastnostmi, aby byl zaměstnanci považován za autoritu. Na základě dosažení této autority jej poté podřízení uznávají, případně neuznávají. Rozlišujeme autority formální a neformální (Prukner, 2014).

Formální autorita spočívá v pozici manažera. Ten byl do své funkce implementován, tedy dosazen na základě legitimního přidělení pravomoci. Neformální autorita je posuzována z hlediska jeho schopností, dovedností a chování. Tedy díky charakterovým znakům, kterým manažer působí na své okolí. Hlavně pak na své zaměstnance. Mezi tyto znaky patří např. odbornost, schopnost držet slovo, respektovat názory druhých nebo samotné charisma manažera (Lojda, 2011).

Dle Lojdy (2011, s. 10) patří mezi znaky úspěšného manažera tyto rysy:

- *důslednost, vytrvalost,*
- *komunikativnost,*
- *smysl pro povinnost,*
- *smysl pro čestné jednání.*

Vedle autority by měl mít manažer také určité vrozené a získané předpoklady. Mezi vrozené předpoklady patří: inteligence, empatie, temperament, fantazie nebo potřeba řídit (Griffiths, 2009). Přesto, že jsou tyto vlastnosti vrozené, tak je lze v průběhu života měnit či zdokonalovat.

Mezi získané vlastnosti patří: znalosti získané studiem, zkušenosti získané praxí nebo dobrá duševní a psychická odolnost (Chaturvedi, 2013). Jedná se tedy o vlastnosti, které jsme schopni sami ovlivnit. Ovlivnit pomocí naší motivace a péle.

Manažer zabezpečuje, aby organizace fungovala efektivně. Manažer přispívá k úspěšnosti organizace tím, že řídí lidi tak, aby vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí. Je důležitým článkem k dosažení výsledku. Přispívá k přidané hodnotě a snaží se co nejlépe využívat svých zdrojů. To co manažer dělá, se mění v závislosti na situaci, ve kterých pracuje. Manažer musí disponovat určitými znalostmi a dovednostmi. Manažer je ten co volí způsob, jak dosáhnout výsledků (Pilařová, 2016).

### **2.1.2 Profil manažera**

*„Umění někomu svěřit úkol je jednou z hlavních dovedností, kterou se manažer musí naučit. Najměte si lidi na své slabé stránky: pokud se někdo může postarat o úkoly, v nichž nejste příliš zdatní, uvolní se Vám tím čas, který můžete využít k plánování do budoucna“* (Branson, 2015, s. 277).

Správný manažer musí být vybaven určitou řadou vlastností, znalostí, motivací, pohnutky a hodnotami.

Pedler (2006) na základě svého výzkumu vymezil jedenáct vlastností, kterými by se měl profilovat úspěšný manažer:

1. *Znalost základních faktů.*
2. *Odpovídající odborné znalosti.*

3. *Soustavná citlivost na události.*
4. *Analytické dovednosti a dovednosti řešit problémy a rozhodovat/posuzovat.*
5. *Sociální dovednosti a schopnosti.*
6. *Emoční pružnost.*
7. *Proaktivita, iniciativa.*
8. *Kreativita.*
9. *Duševní čilost, bystrost.*
10. *Vyvážené zvyky a dovednosti učit se.*
11. *Znalost sama sebe.*

Definice správných vlastností manažera je ovšem spousta, a tak mnoho organizací definuje profil úspěšného manažera dle zaměření, které je pro ně důležité. Vytvářejí systémy schopností, které určují klíčové způsobilosti k dosažení úspěchu. O tyto systémy se poté organizace opírají v rozhodování o výběru manažera a jeho případném rozvoji. Pokud chce být manažer úspěšný, tak musí tyto systémy znát a projevovat schopnosti a chování, které se od něj očekávají (Armstrong 2008).

Armstrong (2008, s. 46) uvádí několik příkladů systému schopností:

- *Orientace na úspěch a výsledky. Schopnost stanovat a plnit náročné cíle.*
- *Znalost podniku a podnikání. Objevovat nové příležitosti pro podnik a rozvíjet je.*
- *Komunikační dovednosti a schopnost sociální interakce.*
- *Schopnost vést a inspirovat pracovníky k tomu, aby ze sebe vydávali to nejlepší.*
- *Řešit problémy. Schopnost rozpoznat včas problém a vytvářet rychlá a efektivní řešení.*
- *Schopnost pracovat s ostatními členy týmu.*
- *Starost o potřeby zákazníka a dohled nad jeho plným uspokojením.*
- *Image manažera – prezentace, rozvaha, cílevědomost, charisma, gestikulace.*

Formulace profilu správného manažera se však může v čase výrazně měnit. Důvodem jsou nové situace, kterým bude muset čelit. Jako jsou např. větší očekávání zákazníků, globalizace trhu, zvyšující se tempo nebo větší konkurence.

### 2.1.3 Manažerské postavení v organizaci

Postavení manažerů v organizaci je rozdílné. Manažery lze rozdělit do skupin na základě toho, na jakém stupni řízení se podílejí. To je ostatně znázorněno na obrázku č. 1, kde jsou zaznamenány tři rozdílné manažerské úrovně a jejich charakteristika.

- **Manažeři první linie**

Nachází se na nižších úrovních organizační struktury. Tito manažeři jsou ekvivalentem vedoucích zaměstnanců. Jsou prvním krokem na kariérním žebříčku ke střednímu nebo vrcholovému managementu. Řídí dohled nad rozdělováním práce pro zaměstnance a následně provádějí kontroly. Mezi liniové manažery patří např.: manažeři logistiky, manažeři marketingu, vedoucí skladů aj. Linioví manažeři mají v organizaci velmi důležité postavení. Skrz jejich pracovní povinnosti jsou zajišťovány podnikové strategie. Právě tito manažeři nejnižší úrovně pomáhají implementovat politiku podniku do praxe (Armstrong, 2008).

Dle Armstronga (2008) obsahuje práce liniového manažera následující činnosti:

- *řízení lidí,*
- *řízení provozních nákladů,*
- *zajišťování odbornosti a odborné pomoci,*
- *organizování (sledování pracovního procesu),*
- *kontrola kvality,*
- *jednání se zákazníky,*
- *měření výkonu.*

- **Střední manažeři**

Střední management je v hierarchii podnikového vedení podřízen vrcholovému managementu a zároveň je zodpovědný za práci liniových manažerů. Hlavním úkolem středních manažerů je co nejúčinnější implementace strategie společnosti. Jejich úkolem je vytvářet efektivní pracovní prostředí, řídit pracovní proces a zajišťovat, že daný pracovní proces je v souladu s požadavky organizace (Kalnický, 2012). Jsou důležitým komunikačním kanálem mezi zaměstnanci na nižší úrovni a vedoucími pracovníky. Díky tomu přispívají ke koordinaci všech činností jednotlivých pracovníků na různých pozicích ve společnosti. Patří sem manažeři kvality, manažeři rizik, manažeři bezpečnosti, manažeři vývoje aj (Folwarczná, 2010). Hlavním rozdílem oproti liniovým manažerům je ten, že střední manažeři jsou

odpovědní za velké týmy. Nejsou schopni řídit výkon každého jednotlivce ve společnosti. Na rozdíl od liniových manažerů, kteří mají předem definované pracovní postupy a řadu povinností, tak střední manažeři jsou zaměřeni pouze na dosažení cílů. Způsob dosažení těchto cílů je na samotném manažerovi střední úrovně (Folwarczná, 2010).

- **Vrcholový manažeři**

Jedná se o vedoucí pracovníky na vrcholu manažerské hierarchie. Jsou odpovědní za vedení celého podniku. Vrcholoví manažeři převádějí politiku podniku na cíle a strategie a navrhují budoucí vizi a hospodářskou politiku organizace. Tvoří rozhodnutí, které ovlivňuje doslova každého zaměstnance v organizaci, jsou plně zodpovědní za úspěch či neúspěch podniku. Patří zde například: ředitelé společností, finanční ředitelé, personální ředitelé, obchodní ředitelé, ředitelé závodu aj (Skripak, 2016).

*Obr.č. 1: Rozdělení manažerů na jednotlivé úrovně*



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Skripak (2016)*



### 2.1.4 Vývoj manažerské profese

Vývoj manažerské pozice lze rozdělit do několika etap. Toto rozdělení je závislé na tom, v jaké struktuře zrovna manažer vykonává své pracovní povinnosti. V jednoduché struktuře je vlastník zároveň manažerem. Jedna osoba zastává všechny funkce. V organizaci, kde se již nachází zaměstnanci, vlastník zastává řídicí funkci a zaměstnanci vykonávají práci. Dalším stupněm je struktura, kde vlastník předává část řídicí funkce manažerovi a ten úkoluje zaměstnance. Jedná se o diferenciaci jednotlivých úrovní pracovních pozic. U velkých korporací nastává větší četnost manažerů na různých úrovních. Každý manažer má na starosti svůj samostatný celek, se všemi spojenými privilegii. Jako jsou například účast na rozhodování celé organizace nebo podíl na zisku (Šajdlerová & Konečný, 2007).

## 2.2 Leadership

Leadership neboli vůdcovství lze charakterizovat několika definicemi.

- Armstrong (2008, s. 28) uvádí: *„Leadership, schopnost vést lidi, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.“*
- Stýblo (2013, s. 13) cituje Ondřeje Landu, který leadership definuje jako: *„Leadership se projevuje na všech úrovních společnosti a promítá se do: vedení procesů, vedení zákazníků (externích) i interních k rozpoznání jedinečné hodnoty, vedení týmu a sítě, vedení projektů, vedení tvorby inovací, vedení rozvoje talentů, vedení rozvoje vztahů.“*
- Branson (2014) vymezuje dobrý a špatný leadership. Dobrý leadership spočívá v rozvoji organizace a hledání nových cest. Cest, které danou organizaci posunou k úspěchu a tím pádem k zisku. Naopak špatný leadership označuje za příliš statický. Jedná se o zkomatizovaný systém, který není schopen pružně reagovat na nové trendy. Pokud něco je statické rozuměno stojící na místě, tak ve skutečnosti se pohybuje směrem zpět.
- Mrozková (2014, s. 8) podává následující vysvětlení: *„Existuje mnoho definic leadershipu. To, co však mají společné je to, že jej obecně považují za skupinovou činnost spojenou s výkonem moci nebo vlivu jednotlivců na druhé, zahrnující určitý stupeň spolupráce zaměřené na postoje a chování druhých, aby bylo dosaženo společných cílů.“*

Teorií, co je to leadership, je mnoho. Nejdůležitějším aspektem je však to, že leadership je nezbytnou složkou pro výkon každé manažerské funkce. Každý tým v organizaci potřebuje svého lídra. Někoho, kdo strhne ostatní pro společný cíl. Na základě uvedených definic je zřejmé, že leadership je hlavně zaměřen na lidi a práci s nimi.

Stýblo (2013, s. 13) cituje odborníka na leadership M.R. Coveyho: „*Leadership znamená vyjadřovat hodnotu a potencionál druhého člověka tak jasně, až si je začne sám uvědomovat*”.

S tímto pohledem na leadership se nejvíce ztotožňuje i autor této bakalářské práce. Právě přístup k druhým odděluje běžného pracovníka na vedoucí pozici s osobou, která se může považovat za představitele aplikující moderní metody vedení lidí. Je nutné si uvědomit, že schopnost správně aplikovat myšlenky leadershipu je pevně spojená se schopností vést, inspirovat ostatní a být připraven tak kdykoliv učinit. Efektivní leadership je založen na myšlenkách (ať už svých vlastních nebo vypůjčených), ale jen v tom případě, když jsou tyto myšlenky předávány ostatním takovým způsobem, který je dostatečně zaujme a považovali jejich představitele za vůdce hodného následování.

### 2.2.1 Lídr

Lídr neboli česky vůdce, je ten, kdo dokáže přimět jiné, aby ho následovali. Častým omylem je to, že považujeme nejvyššího představitele firmy za lídra. Ovšem lídr není o elitářství a můžeme ho tedy najít na všech úrovních podniku (Stýblo, 2013). Lídr je ten, kdo se dívá dopředu. Jsou to hlavní tvůrci strategií. Pomáhají v inovaci organizace. Lídr dokáže působit na ostatní. Dokáže přimět skupinu lidí, aby pracovali na společném projektu a dotáhli ho zdárně do konce. Členy ve skupině dokáže formovat a inspirovat. Svým charismatem a vlivem dokáže formovat jednotlivé členy své skupiny, tak aby ze sebe vydali to nejlepší.

Odkud se bere člověk, který je považován za lídra? Dle Spodka (2017) to není zcela zřejmé. Existují příklady, kdy vliv genetiky je značný. Ovšem jsou zde i příklady lidí, kteří se do role lídra vypracovali. Významným předpokladem, k tomu, aby se z manažera stal lídr vhodný následování, je schopnost sebeřízení (Spodek, 2017). Jedná se o sebezdokonalování určitých vlastností, které umožňují docílení optimálních osobních výsledků. Takové výsledky, které z jedince mohou vytvořit požadovaného lídra. Jedinec se stává lídrem na základě přesvědčení, inspirace či ambice. Lze tedy definovat, že lídrem se člověk může narodit, ale lze se jím také v průběhu života stát. Lídři by měli vést příkladem, ne svou

autoritou. Důležitým aspektem lídra je schopnost učit a posilovat lidi v týmu. Snažit se je motivovat do své práce, aby se jejich každodenní činnost nestala rutinou. K tomu je nutné plnit tři základní kroky (Armstrong 2008).

- **Definovat úkol** – tým musí vědět, co od nich lídr očekává.
- **Plnit úkol** – lídr vede své členy týmu k dosažení výsledku.
- **Udržovat efektivní vztahy** – lídr udržuje vztahy mezi členy týmu.

### 2.2.2 Charakteristika a vlastnosti lídra

Každý lídr by měl disponovat určitými schopnostmi. Jde o výčet vlastností, které usilují o to, aby tým vedený tímto lídrem uspěl v tom, co dělá (Maxwell, 2012). Pokud je na pozici lídra ten správný člověk, pak všechny vize a touhy se musí týkat nejen jeho samotného, ale i těch, které vede. Hořícký (2010) uvádí, že odpověď na to kdo je správný lídr, je jednodušší, než se zdá. Za lídra nehovoří to, co řekne, ale především to, co udělá. Mezi ty nejdůležitější hodnoty považuje mmj.:

- **Integrita** – lídr pečlivě zvažuje to, co řekne. To, co řekne, totiž vždy udělá. Tím docílí toho, že mu budou ostatní věřit.
- **Loajalita** – k tomu, aby si lídr vybojoval důvěru a podporu, tak je potřeba být loajální ke svému týmu. Loajalita potažmo důvěra je základním kamenem fungujícího týmu.
- **Zodpovědnost** – spolehlivý člověk se může stát lídrem. Nespolehlivý se jim nikdy nestane.
- **Píle** – pilný lídr lidi kolem sebe inspiruje. Díky této vlastnosti je ve svém okolí vážený a hodný následování.
- **Vytrvalost** – vytrvalost jako jeden ze základních kamenů dosažení úspěchu.
- **Vedení příkladem** – lídr není pouze dosazený manažer, ale také vůdce, který si svou pozici vybudoval. Správný lídr vede ostatní svým příkladem. Spolupracovníci tak získají k lídrovi potřebný respekt a budou ochotni ho následovat.
- **Koučování** – jde o osobní přístup mezi lídrem a členy skupiny. Lídr se snaží o rozvíjení jejich dovedností a posouvá je dopředu.
- **Delegování** - tato vlastnost přinese lídrovi čas a prostor na důležitější činnosti. Pro zaměstnance, tak může být delegování bráno jako příležitost k tomu, aby prokázali své schopnosti a následně je rozšířili. V delegování se prokáže lídrův úsudek, znalost silných stránek jeho týmu a jak je efektivně využít.

- **Kontrolování a analýzy** – nezbytná vlastnost v průběhu a na konci každého projektu. Schopnost vyhodnotit jestli zvolená cesta byla úspěšná a také umění podívat se do budoucna, aby se stanovil výsledek, kterého chceme dosáhnout.

Často jsou za vlastnosti lídra považované nesprávné znaky. Například, že lídr je ten, kdo má absolutní moc nad ostatními. Každý velký šéf je lídr. Čím více lídrů v organizaci, tím je větší šance na dosažení úspěchu (Stýblo, 2013). Toto vše je však mýtus. Stýblo uvádí (2013) desatero vůdcovství, které by měl splňovat správný vůdce – lídr:

1. *Profesionalita – znalosti a zkušenosti z oboru a vedení lidí.*
2. *Důvěryhodnost – spolehlivost, lidská i pracovní.*
3. *Vize, idea, myšlenky – niterné, vášnivé zaujetí pro věc.*
4. *Schopnost uskutečňovat myšlenky a vize.*
5. *Schopnost překonávat překážky i sebe sama, přinášet pro druhé oběti.*
6. *Mravnost – nechápat etiku pouze jako zbožné slovo, ale jako celoživotní krédo.*
7. *Schopnost sebereflexe – poznání vlastních omylů a chyb, poučení se z nich.*
8. *Sociální inteligence ve všech jejích dimenzích.*
9. *Schopnost inspirovat druhé vlastním příkladem a činy, motivovat je a inspirovat.*
10. *Schopnost kráčet stále kupředu-prosazovat se, být aktivní.*

Důležitým aspektem je budování vztahu lídr x zaměstnanci. Efektivní lídr dává najevo, jak mu na týmu záleží. Respektuje každého jeho člena a neváhá ho veřejně pochválit. Pokud dojde ke kritice, tak tu sděluje pouze v soukromí. Někdy je nutné vytknout nedostatky, ale správný lídr je zdůrazňuje, tak aby se nikdo neurazil (Spodek 2017).

Armstrong (2008) poukazuje na myšlenky Bennise a Thomase, kteří uvádějí, že lídrové schopnosti jsou výsledkem zkušeností, které lídry v čase formovaly. Mezi nejdůležitější vlastnosti jmenují schopnost adaptace, schopnost dosahovat angažovanosti jiných lidí ve společné věci a čestnost. Podle nich se správný lídr projeví tehdy, pokud nastane nepříznivá situace. Tyto osoby se snaží najít východisko z této situace a vzít si z toho poučení.

Výše pojmenované vlastnosti mají jedno společné. Jsou spojeny s pozitivním přístupem. Být pozitivní je základním požadavkem leadershipu. Owen (2006) zmiňuje průzkum, na který odpovědělo přes 700 lídrů velkých společností: *Co hledáte u začínajících lídrů?* Nejčastější odpovědi bylo: *Adaptabilita, sebedůvěra, aktivita, spolehlivost, ambice.*

K charakteristikám lídra patří i vnější charakteristická stránka. Jde především o image a charisma. Image obnáší to, jak vypadáme a působíme na druhé. Image je to, co spolupomáhá formovat naše chování a komunikaci. Díky tomu nás ostatní pozitivně vnímají (Pilařová, 2016). Charisma je rys přitažlivosti a osobitosti. Díky charismatu mohou lídři strhnout ostatní k dosažení cíle. Někdo se s charismatem narodil, a někdo je získá díky zkušenosti a rozvíjením své lidskosti (Pilařová, 2016).

### **2.2.3 Postavení lídra v organizaci**

Lídr v organizaci má ke svým zaměstnancům o něco blíže než je pozice klasického manažera. Lídr díky tomu buduje svou pozici v organizaci na základě emocí. Na základě své emoční inteligence si získává respekt podřízených a utváří s nimi vztahy. Tím je jeho pozice v týmu posilována. Zaměstnanci jej pak vidí více jako vůdce hodného následování než osobu, kterou je nutné poslouchat (Armstrong, 2008).

V týmu, kde je jasně definována pozice lídra, tak odpadá vertikální způsob vedení. V organizačních strukturách 21. století převládá horizontální podoba vedení. Tyto struktury se skládají z menších týmů, které řídí osoby s charakteristickými rysy lídra nebo lídrem schválení jedinci. Postavení a práce lídra se zde, na rozdíl od vertikální struktury, kvalitativně liší. Řízení zde probíhá směrem dovnitř a celý systém probíhá v jiném organizačně lidském kontextu. Důležitým prvkem je zde kultivace sounáležitosti členů. Jedná se o monitorování výsledků, hodnocení výsledků, odhalování a odstraňování překážek (Spodek, 2017). Dalším klíčovým prvkem je zde komunikace. Až polovinu času tráví lídr komunikací s členy svěřeného týmu. Díky tomu tak mají tito členové informaci o svěřeném úkolu a zároveň získávají větší působnost a možnost samostatně pracovat a rozhodovat se. Na základě toho je tak pozice lídra v této struktuře především o budování sociálně psychologického kontextu (Schein, 1992).

Pravdou je, že navzdory výše zmíněnému, se postavení lídra mění dle závislosti na kultuře a typu organizace. V každé organizaci čelí lídři jiným výzvám a problémům. V situaci, kdy dochází k úpadku se pozice lídra může měnit z pozice mentora na pozici organizátora razantních změn. V případě tvorby nutných změn je postavení lídra vůči ostatním podřízeným více asertivnější a přímé (Spodek, 2017).

#### 2.2.4 Lídři a následovníci

Lídři a jeho vlastnosti byly již popsány. Ale žádný lídr nemůže existovat bez svých následovníků. Například v roce 1989 se komunistický režim v Československu zhroutil právě z toho důvodu, že ztratil své následovníky (Mrozková, 2014).

V každé efektivní společnosti jsou dány organizační struktury, které se skládají z lídrů a následovníků. V dnešní společnosti není pozice lídra dána napořád. Jejich status je limitován po určité období. Například osoba zastávající pozici lídra v jedné pracovní skupině, může být následovníkem ve skupině jiné. Důležitým předpokladem je nic nepředstírat. Lidé raději následují ty, kteří jsou opravdoví (Maxwell, 2012).

Mrozková ve své publikaci (2014) uvádí typologii následovníků od L.R. Matusaka. Ten rozděluje následovníky podle tří typů:

- **Poslušné ovce:** poslouchají a plní rozkazy bez jakýchkoliv stížností. Na druhou stranu, ale neudělají nic navíc a nepřicházejí s novými nápady.
- **Odcizení pasivně agresivní následovníci:** Existují skoro v každé pracovní skupině. Stále si na něco stěžují a nic není pro ně příliš dobré. Neakceptují autoritu lídra. Mohou narušit fungování celé skupiny. Občas se mohou přeměnit ve velmi efektivní následovníky, někdy je ale potřeba je včas propustit.
- **Efektivní následovníci:** Jsou snem každého lídra. Pečlivě plní zadání lídra, ale ne nikdy slepě. Díky konstruktivní kritice mohou posunout projekt kupředu. Lídr by jim měl v těchto případech často naslouchat. Jsou vysoce motivovaní a efektivní. Lídr jim bez sebemenších pochyb může svěřit větší část zodpovědnosti. Často si mezi touto skupinou lidí vybere svého budoucího zástupce.

Následovníci musí na druhou stranu cítit pocit, že je lídr vede správným směrem. Musí cítit pocit jistoty. Ten spočívá v tom, že věří lídrovi a jeho zvolené cestě. Lídr je pak vnímán jako ten nejlepší z nich (Armstrong, 2008).

#### 2.2.5 Vývoj leadershipu v 21. století

Vývoj leadershipu sahá až do středověké historie. Nicméně samotná aplikace se datuje od 80. let 20. století. Tuto zásadu začali jako první razit velké americké společnosti. Následně se začala filozofie leadershipu šířit do Evropy a Japonska (Kratochvíl, 2009).

Od té doby ušel leadership značnou cestu. Dnes v 21. století je leadership posuzován hlavně podle toho, jak působí a zapojuje lidi k cestě za vytyčeným cílem. Oproti 20. století,

kdy hlavní myšlenkou je, jak vést správně firmu, tak dnes je hlavním tématem, jak donutit lidi, aby se angažovali. Dávat lidem pocit, že jsou k dosažení onoho cíle potřební a důležití. Správný lídr v 21. století umí dávat najevo, jak si své zaměstnance a jejich práce vážit. Hlavní změny priorit v čase jsou zachyceny v tabulce č. 2.

**Tabulka č. 2: Změny leadershipu v 20. a 21. století.**

20. století	21.století
Individuální práce a individuální odměny	Týmová práce a týmové odměny
Management má pravdu	Každý je lídr
Dělat věci správně	Dělat správné věci
Obsah	Kontext a proces
Vyhýbat se rizikům	Přijímat rizika
Vyprávění a prodávání	Koučování a delegace

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Hiebert & Klatt (2000)*

## 2.3 Styly vedení

Ten správný neboli ideální styl vedení je těžké definovat. Všechno závisí na okolnostech. Některé z hlavních faktorů jsou typ organizace, charakteristika skupiny, druh prováděné práce a osobnost manažera. Manažer může používat různé přístupy k vedení svého týmu. Armstrong (2008) rozděluje různé styly vedení do čtyř kategorií. V každé kategorii zmiňuje příklady protichůdných stylů.

- **Charismatický/ necharismatický:** Charismatický manažer spoléhá na svou osobnost a schopnost inspirovat druhé. Většinou se jedná o dobré komunikátory, kteří se silně orientují na úspěch. Na druhou stranu necharismatický manažer spoléhá víc než na své osobní kouzlo na své vědomosti. Jedná se spíše o analyticky zaměřenou osobu.
- **Autokratický/ demokratický:** Autokratický manažer vnucuje své rozhodnutí ostatním. Silně využívá svého vysokého postavení. To demokratický manažer ostatní podporuje k tomu, aby se podíleli na rozhodování.
- **Umožňovatel/ kontrolor:** Umožňovatelský manažer podporuje ostatní v práci. Inspiruje lidi svým pohledem na úspěšné vedení organizace. Kontroloři spíše zaměstnance manipulují. To vše jen, aby je získal na svou stranu.
- **Transakční/ transformační:** Transakční manažer potřebuje okamžité výsledky své práce. Snaží se zachovat stávající organizační kulturu a nezpochybňuje její hodnoty.

Transformační manažer motivuje lidi, aby usilovali o vyšší a více náročnější cíle. K vedení týmu využívá své charisma. Jeho hlavní předností je koučování a vedení lidí.

Dalším typem rozdělení stylu vedení je pomocí klasických stylů řízení. Osobnost manažera je hodnocena podle daných kritérií a následně rozdělena do jedné ze čtyř kategorií. Posuzovanými kritérii jsou např. kolik dává manažer prostoru ostatním, jak moc zasahuje do jednotlivé práce svých podřízených nebo jak moc jsou pravomoci soustředěny v rukou manažera (Pilařová, 2016). Zmíněnými styly jsou:

- **Autoritativní styl:** Manažer se minimálně radí s podřízenými. V jeho rukou jsou soustředěny všechny pravomoci a rozhodování. Komunikace probíhá směrem dolů. Manažer je velmi aktivní a podřízení mají minimální prostor. Manažer rozdává příkazy a rozkazy. Tento styl je vhodný aplikovat v době krize (Pilařová, 2016).
- **Demokratický styl:** Manažer je velice aktivní, ale nechává si vyslechnout názory druhých, čímž podporuje iniciativu svých podřízených. Při poradě dává prostor ostatním a jeho názor padne jako poslední a má největší váhu. Manažer některé své činnosti deleguje na druhé. Tento styl je vhodný do organizace, kde se pracuje v týmech a na daný projekt je dostatečný čas na přípravu (Armstrong, 2008).
- **Liberální styl:** Manažer omezuje činnost svých podřízených minimálně. Větší část zodpovědnosti je přenesena na ostatní. Podřízení si mají možnost připravit sami postup své práce. Tento styl je vhodný pro společnou práci v týmu z řad odborníků (vědci aj.) (Pilařová, 2016).
- **Participativní styl:** Manažer se snaží o rozvoj týmové spolupráce. Do práce svým podřízeným nezasahuje. Nechává zaměstnance pracovat a na konci si s nimi sedne a projde výsledky jejich práce. Zhodnotí, co udělali dobře a co příště zlepšit. Pomocí koučování vede druhé k osobnímu rozvoji. Tento styl je využíván tehdy, pokud nejsou zaměstnanci v časovém presu a pokud chceme vést své podřízené k větší odpovědnosti a aktivitě (Armstrong, 2008).

Podobným typem rozdělení je model od Vrooma a Yettona. Ti stanovují podklady pro úspěšné řízení správného rozhodování (Bělohlávek, 2006). Rozlišují tři hlavní styly řízení:

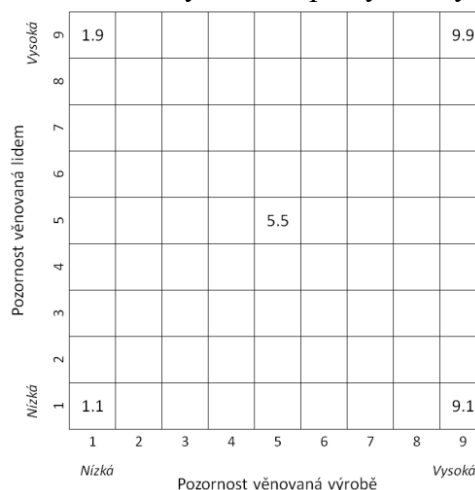
- **Autoritativní styl řízení:** Manažer rozhoduje o všem sám. Podřízení jsou pouze zdrojem informací pro následné rozhodnutí manažera.
- **Konzultativní styl řízení:** Manažer opět rozhoduje sám, ale již na základě komunikace se svými podřízenými. Rozebírá s nimi problematické části projektu.



- **Skupinový styl řízení:** Manažer zapojuje do problematiky celý svůj tým. Rozhodnutí je založeno na konsensu se zaměstnanci, kteří spadají do týmu. Diskuse je podporována ba dokonce vyžadována.

V 50. a 60. letech minulého století vytvořili Blake a Moutonová jednoduchý model znázorňující důležité poznatky o stylu řízení. Model nazývaný se manažerská mřížka GRID poukazuje na chování vedoucích pracovníků v závislosti na dvou proměnných.

První proměnou je sociální aspekt, který se nachází na svislé ose. Ten nám ukazuje rozsah věnované pozornosti lidem. Na vodorovné ose se nachází výrobní aspekty. Tedy rozsah pozornosti věnované výrobě. Každá ze zmíněných proměnných má 9 hodnot, které označují vzestupně výši sledovaného faktoru. Tam kde se hodnoty protnou vznikne GRID – mřížka (Blake a Mouton, 1994). Zobrazení modelu je uvedeno na obrázku č. 3. Jsou zde zmíněné hodnoty, které zachycují rozdílné priority manažeru při vykonávání vedení.



**Obr. č. 2: Manažerská mřížka GRID**

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

- 9.1. – autoritář – manažer má velký zájem o výrobu, ale věnuje nízkou pozornost lidem. Vyžaduje totální poslušnost.
- 1.9. – manažer country clubu – má nízkou obavu o produkci, ale silnou orientaci na lidi.
- 1.1. – ochuzený management – nezajímají ho výsledky produkce ani požadavky lidí.
- 9.9. – týmové vedení – vysoká orientace na lidi a také na splnění úkolů.
- 5.5. – kompromisní vedení – představuje střední hodnotu zájmu o lidi a o dosažení výsledku (Blake a Mouton, 1994).

Dle výše uvedených rozdělení stylů je zřejmé, že vybrat přesně ten, který je pro danou organizaci nejvhodnější nebude snadné. Jaký styl je tedy ten správný? Bělohlávek (2006) uvádí jaké vhodné otázky je nutné si položit k tomu, abychom vybrali z správného zaznamenaného stylu řízení. Jako například: *Je problém strukturován? Mám dostatek informací ke kvalitnímu rozhodnutí? V případě, že se rozhodnu sám, přijmou podřízení toto rozhodnutí?*

### 2.3.1 Nežádoucí styly vedení

Existují také nežádoucí styly vedení. Jedná se o heslovitě pojmenované modely příkladů (osobností manažera), jak by se manažer chovat neměl (Veber, 2009). Patří mezi ně například:

- **Kilimandžáro** – snaží se nás upozorňovat na důležitost své práce, ač se jedná o jednoduchý úkol.
- **Sisyfos** – všechnu práci dělá sám, protože si myslí, že by ji nikdo jiný lépe nesvedl.
- **Panikář** – vyvolává zbytečně zmatky na pracovišti.
- **Rozsévač** – mnoho dobrých nápadů, které ovšem nedokáže dotáhnout do konce.
- **Mrtvý brouk** – problémů si nevšímá a snaží se je neřešit.
- **Hnidopich** – snaží se dosáhnout dokonalosti za každou cenu.

### 2.4 Metodika práce

Praktická část bakalářské práce se věnuje komparaci vrcholového managementu a leadershipu tří vybraných společností. Pro analýzu byly vybrány společnosti, které se zcela od sebe liší co do své velikosti, poskytování služeb, počtu zaměstnanců a stylu řízení. Analýza je rozbor vlastností, vztahů a faktů. Pomocí analýzy je možné oddělit podstatné od nepodstatného. V neposlední řadě má schopnost poznávat podstatu jevů. Pro tento výzkum se jedná o vhodnou metodu, také z toho důvodu, že umožňuje poznat ustálené zákonitosti fungování zkoumaného fenoménu (Lorenc, 2013). Oproti tomu komparace je vhodná v případě, že jednotlivé pozorované jevy se analyzují a následně mezi nimi hledáme společné nebo rozdílné vlastnosti. Negativem komparace je rychle měnící se prostředí. Proto je metoda komparace v práci začleněna tam, kde probíhá šetření v obdobných oblastech výzkumu. V rámci této práce je konkrétně použita komparační metoda pořadí. Tato metoda je založena na převedení kriteriální matice na matici pořadí. To znamená, že postupně se podle všech kritérií přiřadí variantám jejich pořadí. Většinou je součástí této metody uspořádání kritérií od nejdůležitější až po nejméně důležitou. V tomto případě však nebudou známy preference kritérií, ale pouze se sečtou pro každou variantu všechna pořadí. Nejnížší součet bude mít nejlepší varianta (Fotr & Dědina, 1997). Komparace bude základem pro vytvoření výsledků této bakalářské práce také z toho důvodu, že se jedná o základní metodu hodnocení a lze ji použít při získávání poznatků a následného zpracování (Armer & Grimshaw, 1971).

Samotné komparaci předchází předvýzkum formou standardizovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci zkoumané firmy, monitoring sledovaných

jevů a také deskriptivní výzkum, který je zaměřen na exaktní popis fenoménu aplikovatelného leadershipu v praxi. Monitoring umožní systematicky nahromadit data, která následně budou moci být použita k tvorbě popisu stávající situace v podniku. Hlavně co se týká každodenního fungování firmy, způsobu vedení porad, komunikace a organizační struktury. Monitoring neboli pozorování je základem každého výzkumu. Jedná se o cílené pozorování určitých jevů a zákonitostí. Na základě toho, pak lze spolehlivě popsat sledovaný subjekt, skutečnost nebo jev (Lorenc, 2013).

Deskriptivní výzkum poskytne obraz základních aspektů zkoumaných firem za pomoci popisných jevů, které budou relevantní pro utvoření výsledného resumé. Je vhodný tam, kde je nutné získat informace o konkrétních činnostech nebo sledované skupině lidí a jejich chování (Johnová, 2008). Stejně jak je tomu u této práce, kde budou sledovanými subjekty vedoucí manažeři a jejich zaměstnanci.

V praktické části bude autor čerpat z výsledků dotazníkového šetření. Pomocí této kvantitativní výzkumné metody bude schopen sesbírat velké množství informací z širokého okruhu lidí. Výhodou tohoto typu šetření je malá časová a finanční náročnost. Výsledky mohou být v budoucnu použity pro srovnávací šetření. Navíc získaná data lze analyzovat a kvantifikovat (Giddens, 2003). Dotazníkové šetření proběhne pomocí online dotazování. Vybraným manažerům a zaměstnancům budou zaslány dotazníky emailem. Dotazník se bude skládat z otevřených a uzavřených otázek a bude zcela anonymní. U dvou zkoumaných subjektů budou použity dvě verze dotazníků. Jeden typ dotazníku pro vedoucího zaměstnance a druhý typ pro samotné zaměstnance. U druhého typu dotazníku se bude nacházet i jedna hodnotící otázka. Pomocí dotazování se dozvíme více o stylu řízení a vztazích na pracovišti. Dále je nutné zjistit, zda li vedoucí představitelé vidí něco uvnitř své organizace co by se dalo považovat za prvky leadershipu, případně návrhy jak těchto hodnot dosáhnout. Spolu s dalšími zmíněnými výzkumnými metodami, bude moci autor schopen porovnat rozdílnost způsobu vedení a aplikaci prvků leadership v praxi.

Na základě těchto zjištění bude možné popsat stávající stav fungování firem a lépe tak pochopit, jak ve sledovaném subjektu funguje práce vrcholového managementu. Dále je také možné objektivně posoudit, jaké jsou rozdíly ve vybraných společnostech a jaké specifika se objevují v odlišně velkých organizacích. Důležitým prvkem bude také zjištění spokojenosti vybraných zaměstnanců se stávající situací a názoru ohledně ideálního vedoucího pracovníka. Na úvod budou představeny základní charakteristické znaky vybraných společností, jejich historie, cíle, poskytované služby a organizační struktury.

### 3 Charakteristika vybraných startupů, malých a středních firem a nadnárodních korporací

V této části budou představeny tři vybrané firmy. Každá z nich spadá do jiné kategorie velikosti. Členění je prováděno dle kritérii stanovené nařízením Komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, který je v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES. Zde je uvedeno, že kategorie malých a středních podniků je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR.<sup>1</sup> Pokud podnik přesáhne jeden ze sledovaných ukazatelů, pak spadá do kategorie velkých podniků. V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.<sup>2</sup> Do této kategorie spadá zkoumaný podnik VELA CZECH, s.r.o.

Druhá zkoumaná firma reprezentuje velké podniky. Jedná se o Varroc Lighting Systems, s.r.o. Tato firma zaměstnává více než 250 zaměstnanců a zároveň roční obrat přesahuje 50 milionů EUR. Společnost rovněž splňuje definici nadnárodní korporace, jelikož obchod, výroba a produkce jsou alokovány ve více zemích (Pitelis, 2000).

Posledním zkoumaným subjektem je společnost I AM COACH, s.r.o. Dle zmíněného nařízení Komise (ES) spadá mezi mikropodniky. Mikropodnik je vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR.<sup>3</sup> Zároveň je zde tato firma zastoupena jako startup. Definice startup není pevně daná, ale lze ji definovat jako mladou novou společnost. Například portál businessdictionary. com definuje startup jako: Počáteční fázi životního cyklu podniku, kde se podnikatel pohybuje z fáze nápadu do fáze zajištění financování. Zároveň stanovuje základní strukturu podniku a zahajuje činnost. Typickým znakem startupů jsou nízké počáteční náklady a vysoké riziko podnikání. Všechny tyto definice splňuje I AM COACH, s.r.o., a tak je možno tuto firmu do kategorie startupů zařadit.

- **VELA CZECH, s.r.o.** (kategorie malá a střední firma)

Společnost byla založena v roce 2003 současnými dvěma společníky. Formou podnikání je to společnost s ručením omezeným. Firma spadá do kategorie malé účetní

---

<sup>1</sup> 50 000 000 EUR = 1 291 893 Kč, dle aktuální kurzů 20.6.2018, 1 CZK – 25, 8445 Kč

<sup>2</sup> 10 000 000 EUR = 258 449 434 Kč, dle aktuální kurzů 20.6.2018, 1 CZK – 25, 8445 Kč

<sup>3</sup> 2 000 000 EUR = 51 702 412 Kč, dle aktuální kurzů 20.6.2018, 1 CZK – 25, 8445 Kč

jednotky. Celkem má 18 zaměstnanců a obrat firmy za rok 2017 činil zhruba 42 000 000 Kč.<sup>4</sup> Společnost sídlí v Ostravě. V souvislosti s nárůstem poptávky po jejich službách byla zřízena pobočka v Kroměříži. Zaměstnanci jsou rozděleni podle oddělení a funkce, kterou zastávají.

Firma poskytuje komplexní dodávku a distribuci reklamních a propagačních předmětů na území České republiky a částečně také na Slovensku. Dále je také oficiálním distributorem značkového zboží: J.L. Scherrer, Ungaro, Cerruti a Christian Lacroix. Dle portálu detail.cz je společnost velmi úspěšná a dle dosahovaných obrátů patří do horních 10 % firem v ČR. Od roku 2015 u ní dochází k meziročnímu nárůstu obrátů.

V roce 2017 firma využila možnosti financování z fondu EU – Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Tato dotace byla použita na zakoupení tiskařských strojů a zároveň tak firma rozšířila své portfólio služeb.

- **Varroc Lighting Systems, s.r.o.** (kategorie nadnárodní firma)

Společnost byla založena v roce 2012. Její činnost však sahá až do sedmdesátých let 19. století. Dle firemního webu varroclighting.com byla v roce 1879 založena Josefem Rotterem v Šenově u Nového Jičína firma Joro, která se v té době zabývala výrobou kočárových lamp. Tato produkce položila základy pro budoucí výrobu automobilové osvětlovací techniky. V polovině 20. století se firma přejmenovala na Autopal. V porevolučním období se firma transformovala přes firmy Ford Motor a Visteon Corporation, do nynější struktury Varroc Lighting Systems, s.r.o. Nejnovější podobu loga lze vidět na obr. č. 3.

Markéta Šcotková z PR oddělení uvedla, že společnost zaměstnává v České republice přes 2600 zaměstnanců (převážně v Moravskoslezském kraji) a celosvětově přes 5000 lidí. To dělá ze společnosti jednoho z největších zaměstnavatelů v Moravskoslezském kraji. I přes tuto skutečnost trápí firmu momentální nedostatek zaměstnanců a vysoká fluktuace. Dle Šcotkové je míra fluktuace okolo 14 až 15 %.<sup>5</sup> Cílem společnosti je dostat tuto hodnotu do dvou let pod 10 %.



***Obr.č.3: Logo Varroc Lighting Systems, s.r.o.***

*Zdroj: Logomanuál Varroc Lighting Systems, s.r.o.*

<sup>4</sup> Interní informace jednatele, číslo není přesné ale pouze přibližné s odchylkou do jednotek procentuálního bodu.

<sup>5</sup> Míra fluktuace se počítá jako poměr počtu zaměstnanců, kteří odešli k celkovému počtu pracovníků.

Na základě Výroční zprávy z roku 2017 je Varroc Lighting Systems součástí skupiny Varroc Group, která má své sídlo v Indii a pobočky v České republice, USA, Mexiku, Německu, Velké Británii, Číně, Brazílii a nově také v Maroku. V ČR má svůj největší závod (včetně celé skupiny Varroc group) ve zmíněném Šenově u Nového Jičína a dále také v Rychvaldu a Ostravě.

Dle vyjádření Ščotkové společnost vyrábí a vyvíjí světlomety, zadní svítilny a projektory. Je předním dodavatelem automobilové osvětlovací techniky takřka všech světových výrobců automobilů jako jsou např. Škoda, Jaguar, Ford nebo Volkswagen.

Díky počtu zaměstnanců, dosaženého čistého obrátu a velikosti aktiv spadá firma do velké účetní jednotky. Na základě účetní uzávěrky dosáhly tržby za rok 2016 téměř 9,4 miliardy (pouze tuzemské závody). Oproti předešlému roku došlo k nárustu o 7 %.

V čele představenstva jsou Marc Szulewicz z Francie, Tarang Jain a Arjun Tarang Jain oba z Indie.

- **I AM COACH, s.r.o.** (kategorie start up)

Michaela Holíšová stojí za aplikací, která poskytuje služby sebekoučinku od svého počátku v roce 2015. Hlavní myšlenkou je přinést koučink a především koučovací přístup do každodenního života jednotlivců, firem a škol.

V čele firmy stojí dvě ženy, které vyvinuly aplikaci k dosažení vize klienta, jeho cíle nebo přání do konkrétní podoby a aktivity. Hlavní předností jejich aplikace je poskytování služeb koučinku nonstop 365 dní v roce. Jejich aplikaci je možné využít všude tam, kde je dostupný internet. V neposlední řadě je to i ekonomická přednost. Aplikace je poskytována až za desetinu ceny živého koučinku.

Majitelka Michaela Holíšová je formálně jednatelem tohoto startupu. Má již 17 let zkušeností s vedením lidí z předešlých pracovních pozic. Jejich primárním cílem je co nejvíce rozšířit jejich aplikaci mezi co nejvíce lidí. Dostat do povědomí široké veřejnosti pojem koučink a jak může být pro ně prospěšný. Paní Holíšová doslova uvádí: *“Můj osobní sen je ten, že koučuje každý učitel”*.

Se svojí aplikací chtějí nejprve prorazit v ČR a následně jej přeložit do světových jazyků a dostat se na lukrativnější světové trhy. Tento startup využil ve svých počátcích služby Moravskoslezského inovačního centra v Ostravě (MSIC). Rovněž se zapojili do akcelérátoru Třídvajedna Karla Janečka. Tato nadace finančně podporuje zajímavé projekty mezi, které patří i I AM COACH.

## 4 Analýza vybraných subjektů a jejich struktury

V následující analýze bude proveden popis organizační struktury a stylu vedení zmíněných subjektů. Dále bude zjištěno, jak jsou vedeny porady a jak probíhá komunikace uvnitř firmy. Předmětem následného výzkumu se staly rozhovory s vedoucími pracovníky a vybranými řadovými zaměstnanci s cílem získat jejich pohled na styl řízení a následný dopad na efektivitu práce.

Cílem sesbíraných dat je prozkoumat, jak funguje vrcholový management v každém z tří uvedených subjektů. Dále pak zjištění, zda li se využívají prvky leadershipu a jaký to má dopad na chod samotné organizace. Včetně přístupu manažerů ke svým zaměstnancům. Výzkum aplikace leadershipu je brán jako nástroj k zlepšení celé organizace – zlepšení vnímání vnitřního uspořádání organizace, zlepšení přístupu k zaměstnancům ze strany nadřízených a dosažení vyšší produktivity a růstu. Po analýze všech uvedených skutečností, proběhne komparace všech tří subjektů. Na jejímž základě se zjistí, jak se organizace, tolik odlišné do své velikosti a struktury, mezi sebou liší v přístupu práce vrcholového managementu a aplikace leadershipu na pracovišti.

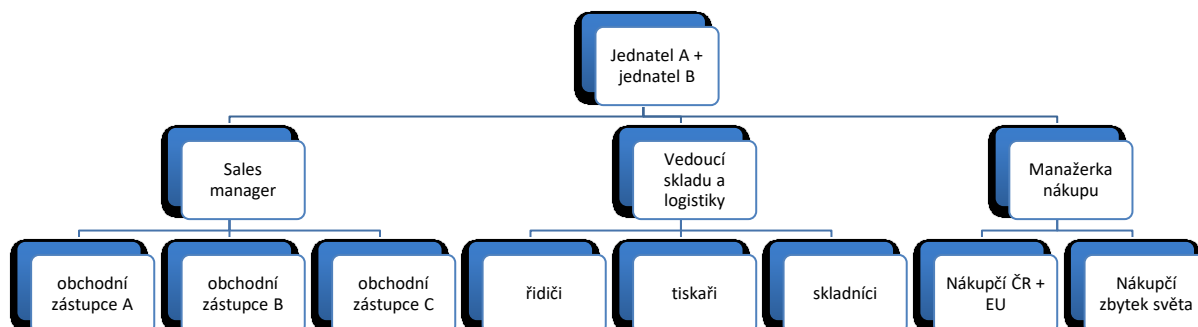
### 4.1 Analýza VELA CZECH, s.r.o.

- **Organizační struktura**

Ve firmě je aplikována liniová organizační struktura. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány vertikálně. Pozice jsou jasně definovány. Na samotném vrcholu struktury stojí dva majitelé/ jednatelé firmy. Na nižším stupni se nacházejí vedoucí rozdílných oddělení. Jedná se o sales managera, který má na starosti všechny obchodní zástupce, dále pak vedoucí skladu, který má na starosti skladníky, tiskaře a řidiče. Posledním vedoucím je manažerka nákupu, která odpovídá za práci nákupčích. Tito zmínění vedoucí jsou přímo odpovědní za práci svých oddělení majitelům firmy. Rozdělení organizační struktury lze vidět na grafu č. 1.

Jelikož je v celé firmě pouze 18 zaměstnanců, tak jednotlivý vedoucí mají na starost malé množství podřízených. Sales manager má na starosti 5 obchodních zástupců, vedoucí skladu má na starosti 6 zaměstnanců a manažerka nákupu odpovídá za práci pouze čtyř zaměstnanců.

**Graf č. 1.: Organizační struktura VELA CZECH, s.r.o.**



*Zdroj: vlastní zpracování*

- **Porady**

Porady jsou vedeny každý pátek v 10 hodin dopoledne. Účastní se jich krom jednatele všichni vedoucí oddělení a všichni obchodní zástupci. Obchodní zástupce spravující pobočku v Kroměříži se účastní porady přes program Skype. Na poradě se probírají jednotlivé otevřené zakázky, neplatiči a interní záležitosti firmy. Mezi tyto interní záležitosti patří především evidence zapůjčených vzorkových produktů, fungování firmy, důležité nadcházející akce (školení řidičů firemních vozidel, produktová školení u klíčových dodavatelů, BOZP aj.). Hlavní slovo na poradě má jednatel a každý z účastníků porady je povinen si dělat zápisky. Každý ze zúčastněných má právo se vyjádřit k právě probírané věci a navrhnout případné zlepšení či řešení nastalého problému. Porada je tedy vedena ve formě diskuse. Mobilní telefony jsou ztišeny a hovory jsou přepojeny na osobu, která se neúčastní porady. Porady trvají v rozmezí 1 až 1,5 hodiny.

Ve firmě existují ještě další porady, které si však organizují sami vedoucí. Probíhají minimálně jednou týdně a je pouze na vedoucích, kdy si poradu zorganizují. Vedoucí se na nich setkávají se zaměstnanci daného oddělení a fungují formou brainstormingu. Cílem je tedy generovat co nejvíce nápadů k dané problematice a probíranému tématu. Od kohokoliv z účastníků jsou vítány nápady na zlepšení stávajícího fungování. Díky rodinné atmosféře se všichni účastníci dobře znají, a tak si při poradě tykají. To vede k tomu, že na poradách daných oddělení panuje příjemná atmosféra a všichni účastníci jsou si rovni. Výstupy z těchto porad jsou pak prezentovány vedoucími na hlavní páteční podnikové poradě.



- **Komunikace uvnitř firmy**

Komunikace ve firmě je přímá a efektivní. Všichni zaměstnanci pracují na jednom patře, a tak v případě nutnosti může každá osoba přímo mluvit se svým spolupracovníkem, aniž by absolvovala velké vzdálenosti. Komunikace se také vede přes vnitřní telefonickou linku, kde má každý zaměstnanec přidělené své telefonní číslo a rovněž přes program Skype. V případě, že zaměstnanec není v práci, z jakéhokoliv důvodu, je možné mu zanechat zprávu formou emailu. Každý ze zaměstnanců svoji firemní emailovou schránku. Vzhledem k tomu, že jsou obchodní zástupci často v terénu mimo kancelář, tak má každý z nich k dispozici firemní mobilní telefon.

- **Dotazníkové šetření**

Vybraným osmi zaměstnancům firmy (1 jednatel a 7 řadových zaměstnanců) jsem rozeslal email s vybranými otázkami (dotazník je uveden v příloze č. 1). Všechny osm vybraných osob bylo seznámeno s tím, že se jedná o praktickou část mé bakalářské práce, a že je zcela anonymní. Pro jednatele byl dotazník rozdílný než pro řadové zaměstnance. Zpět se mi vrátilo sedm dotazníků (včetně dotazníku od jednatele firmy). To považuji za dostatečný počet k tomu, abych mohl vytvořit realibilní analýzu firmy.

Zaměstnancům jsem položil celkem 10 otázek. Z toho jedna je otevřená, 7 uzavřených, jedna je hodnotící a jedna byla kombinací otázky uzavřené a otevřené. Dotazník pro jednoho z jednatelů firmy se skládal ze 5 otevřených a 5 uzavřených otázek. Byl jsem si vědom, že odpovědi jednatele firmy mohou být značně subjektivní. Hlavně z toho důvodu, že na otázky odpovídala pouze jedna osoba a většina otázek směřovala na vnímání své práce a vedení ve vlastní firmě. O to zajímavější bude porovnání odpovědí z obou verzí dotazníků.

Znění obou zmíněných dotazníků je uvedeno v příloze. Otázky se týkaly současné situace v podniku, pohledu na styl řízení firmy, vztahu mezi podřízenými a jednatelem, motivací zaměstnanců a vědomostí o znacích leadershipu. Jak jsem již zmínil jedna otázka je hodnotící. Řadový zaměstnanec v ní hodnotil jako ve škole jednotlivé znaky svého nadřízeného.

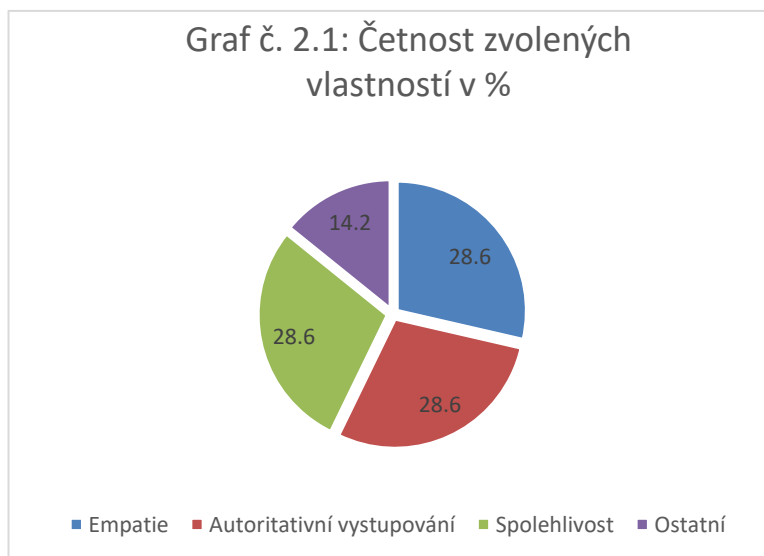
Cílem tohoto dotazníku je zjistit jaký styl řízení je aplikován ve firmě a zda li zaměstnanci či samotný jednatel mají bližší povědomí o tom, co je to leadership a zda li některý z jeho prvků je přímo ve firmě aplikován. Ať už se jedná o aktivitu samotného jednatele nebo někoho z podřízených.

- **Dotazník pro řadové zaměstnance**

**Otázka č. 1: Jaké charakteristické vlastnosti by měl splňovat podle Vás ideální vedoucí pracovník?**

Úvodní otázka zjišťovala, jak by podle respondentů měl vypadat vedoucí pracovník. Jaké by měl splňovat charakteristické vlastnosti. Všechny 6 řadových zaměstnanců vyjmenovalo celkem 14 rozdílných vlastností „ideálního vedoucího pracovníka“. Tři vlastnosti se opakovaly velmi často. Zaznely celkem u 4 dotazovaných. Jednalo se o: empatii, přirozené autoritativní vystupování a spolehlivost. V grafu č. 2.1 lze vidět četnost všech zmíněných vlastností.

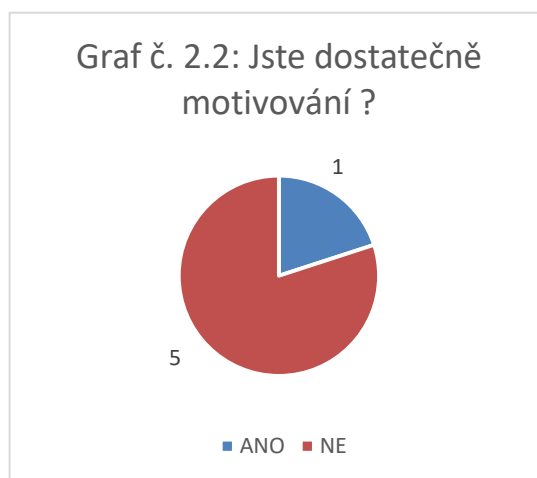
Zbývající odpovědi byly: schopnost organizace, intelingence, trpělivost, jasná vize, sebeovládání, angažovanost, dobrá znalost v oboru, smysl pro humor, schopnost delegování, schopnost motivovat a pracovitost.



**Otázka č. 2: Jste na svém pracovišti dostatečně motivováni? Jaký typ motivace považujete za nejúčinnější?**

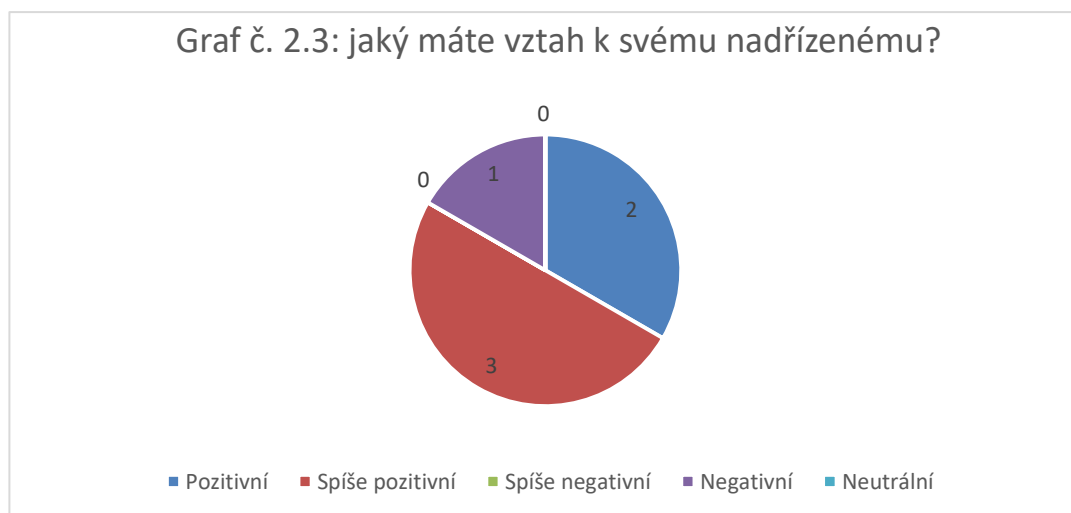
Druhá otázka byla věnovaná motivaci zaměstnanců. Zajímalo mne, zda li jsou zaměstnanci ke svému pracovnímu výkonu usměrňování pomocí motivačních faktorů.

Z grafu č. 2.2 lze vyčíst, že pouze jeden z dotazovaných zaměstnanců se cítí být dostatečně motivován. Jako nejúčinnější typ motivace dotazovaní zvolili peníze. Následovala možnost seberealizace a možnost vzdělávání (lekce cizích jazyků aj.).



### Otázka č. 3: Jaký vztah máte ke svému nadřízenému?

Třetí otázka se věnovala pohledu zaměstnanců na svého nadřízeného. Respondenti měli celkem na výběr z pěti možností. Téměř všichni dotazovaní uvedli, že jejich vztah k nadřízenému je kladný. Pouze jeden zaměstnanec má k svému zaměstnavateli zcela negativní vztah. I tento jeden nespokojený zaměstnanec může být pro budoucí vývoj firmy velkou překážkou. Přes svou frustraci a celkovou nespokojenost může negativně působit na své nejbližší okolí a sabotovat společné úsilí. Graf č. 2.3 zobrazuje odpovědi k otázce č. 3.



### Otázka č. 4: Víte, co znamená termín delegování<sup>6</sup> (v zadání byly použity dvě definice)?

**Pokud ano, je tato činnost využívána ve firmě?**

Všech 6 zaměstnanců odpovědělo kladně. Tedy, že termín delegování znají. Díky tomu, že všichni respondenti věděli, co termín „delegování“ znamená, tak mohli spolehlivě rozhodnout, zda li je tato činnost ve firmě využívána. Jak lze vidět na grafu č. 2.4, tak většina zaměstnanců odpověděla, že delegování je ve firmě běžně využíváno. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že s touto činností se ve firmě dosud nesetkal.

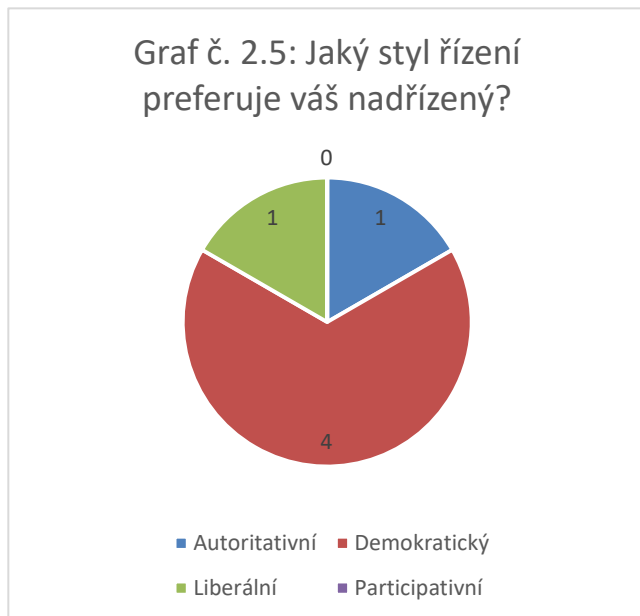


<sup>6</sup> Delegování – „Jedná se o přenášení úkolů patřících do náplně práce manažera na některého z jeho podřízených.“ (Armstrong 2008, s. 66).

„Delegování je proces, při němž vedoucí vkládá postupně důvěru do svého podřízeného či kolegy. Dochází ke svěření části povinností a zároveň přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a z ní vyplývající odpovědnost“ (Cipro 2009, s. 9).

### Otázka č. 5: Jaký styl řízení preferuje Váš nadřízený?

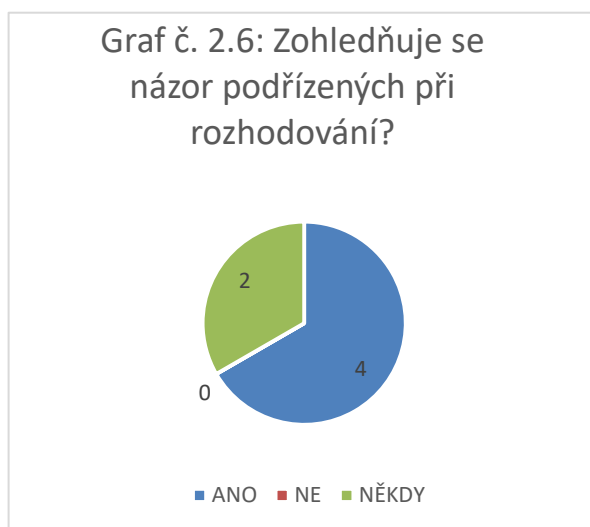
Na tuto otázku měli respondenti na výběr z 4 možností: autoritativní, demokratický, liberální nebo participativní. K této otázce byly doplněné definice, co jednotlivé znaky představují.



Z grafu č. 2.5 vyplývá, že celkem 4 dotazovaní odpověděli, že nadřízený vyznává demokratický styl řízení. Jeden z dotazovaných uvedl liberální styl a jeden styl autoritativní. Jedinec, jenž uvedl autoritativní styl zároveň uvedl v předcházející otázce, že činnost delegování se ve firmě nevyužívá.

### Otázka č. 6: Zohledňuje se názor podřízených při rozhodování?

Jak je vidět z grafu č. 2.6, čtyři zaměstnanci odpověděli, že ano a dva zaměstnanci uvedli že někdy. Žádná z odpovědí tedy nebyla negativní. Nikdo z respondentů tedy nemá pocit, že by jejich názoru nebyla přikládána pozornost.

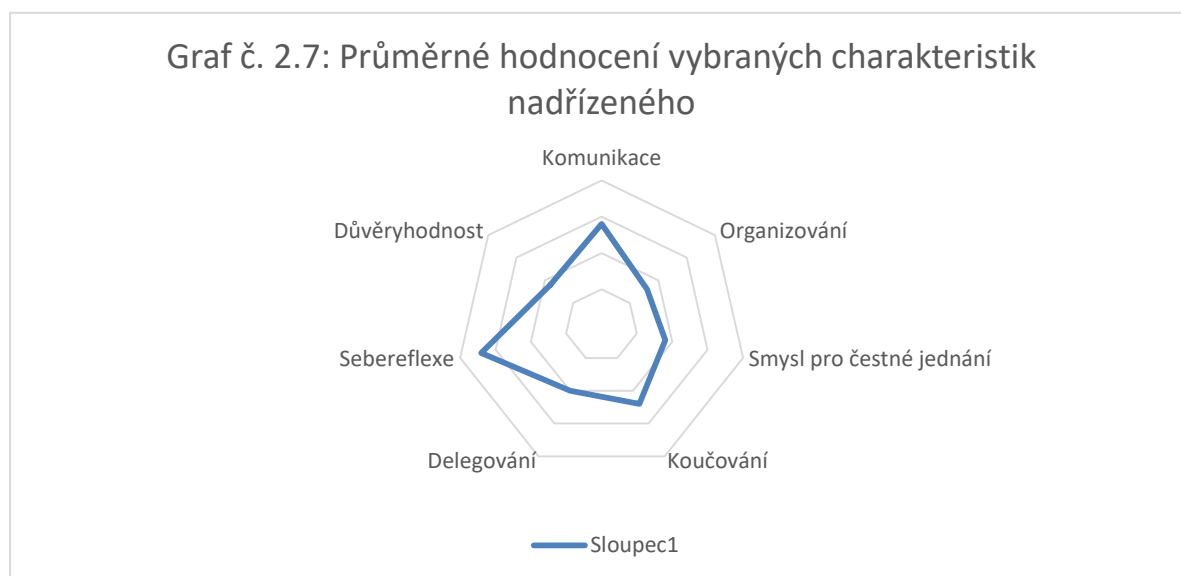


### Otázka č. 7: Ohodnoťte jako ve škole následné charakteristické vlastnosti nadřízeného: *Komunikace, organizování, smysl pro čestné jednání, koučování, delegování, schopnost sebereflexe a důvěryhodnost.*

Tabulka č. 3 uvádí jednotlivé a průměrné hodnocení charakteristických vlastností vedoucího pracovníka. Toto hodnocení provedli dotazovaní zaměstnanci

**Tabulka č. 3: Hodnocení charakteristických vlastností nadřízeného**

	Komunikace	Organizování	Smysl pro čestné jednání	Koučování	Delegování	Schopnost sebereflexe	Důvěryhodnost
Zaměstnanec A	2	2	2	2	1	3	2
Zaměstnanec B	2	1	1	3	1	3	1
Zaměstnanec C	3	2	1	2	2	3	2
Zaměstnanec D	3	2	1	2	1	3	1
Zaměstnanec E	4	3	4	3	5	5	3
Zaměstnanec F	3	1	2	1	2	3	2
<b>Průměr:</b>	<b>2,83</b>	<b>1,83</b>	<b>1,83</b>	<b>2,17</b>	<b>2</b>	<b>3,33</b>	<b>1,83</b>



V grafu č. 2.7 je zaznamenán paprskový graf. Tento graf vykresluje průměrné hodnoty charakteristických vlastností vedoucího do samostatné osy. Ta začíná ve středu a končí na vnějším prstenci. Čím blíže je hodnota středu, tím lepší je průměrná hodnota sledovaného jevu.

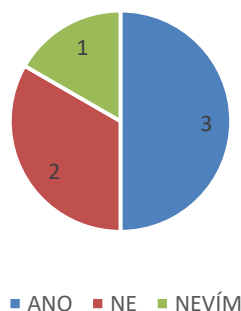
Na základě sesbíraných dat zaměstnanci na svém nadřízeném, z navrhovaných vlastností, oceňují nejvíce organizování, smysl pro čestné jednání a důvěryhodnost. Na opačném konci skončily sebereflexe, komunikace a koučování.

### Otázka č. 8: Víte jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?

Tato otázka rozdělila respondenty snad nejvíce. Z grafu č. 2.8 vyplývá, že pouze tři zaměstnanci uvedli, že ví, jaký je rozdíl osobnosti manažera a lídra. Dva uvedli, že onen rozdíl neznají a jeden uvedl, že neví nebo si není jistý.

Z uvedených dat je tedy zřejmé, že většině zaměstnanců není pojem lídr příliš známý. A ačkoliv hodnotili v předešlé otázce znaky, které jsou součástí každého lídra, tak sami si je nedokáží s tímto pojmem spojit.

Graf č. 2.8: Víte jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?



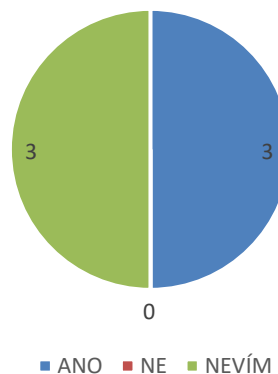
### Otázka č. 9: Má Váš nadřízený vlastností lídra? Pokud ano, tak které?

Tato otázka byla z části uzavřená a z části otevřená.

Z grafu č. 2.9 lze vidět, že pouze tři zaměstnanci uvedli, že nadřízený má vlastnosti lídra. Zbývající uvedli, že neví. Na druhou část otázky odpověděli tedy pouze tři zaměstnanci. Uvedli celkem 5 vlastností a pouze 2 byly shodné u obou. Oba se shodli, že nadřízený má schopnost delegovat úkoly a je schopen koučování. Zbývající odpovědi byly: empatie, schopnost komunikace a rozhodnost.

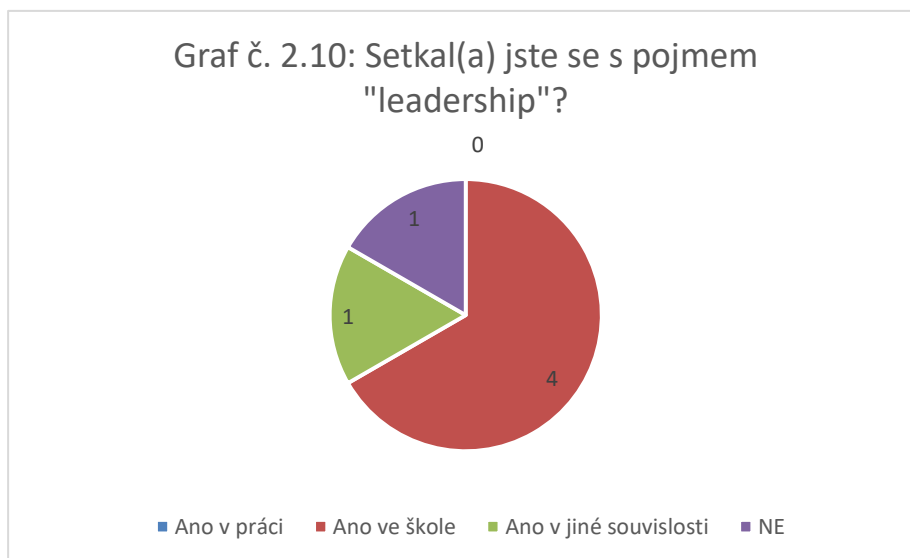
Výsledky této otázky jdou v ruku v ruce s přecházející otázkou. Bylo zjištěno, že zaměstnanci si zcela nejsou jisti, kdo je lídr a případně jaké charakteristické vlastnosti by měl splňovat.

Graf č. 2.9: Má váš nadřízený vlastností lídra?



### Otázka č. 10: Setkal(a) jste se někdy s pojmem „leadership“?

V poslední otázce měli zaměstnanci odpovědět, zda li již někdy o leadershipu slyšeli. Na výběr byly celkem 4 odpovědi. Graf č. 2.10 znázorňuje, že většina z respondentů tento pojem zná a již se s ním setkala. Čtyři respondenti uvedli, že pojem leadership zaslechli nebo znají ze školy. Jeden zaměstnanec uvedl, že pojem zná z jiné souvislosti a pouze jeden zaměstnanec uvedl, že pojem nezná. Negativně může být vnímáno, že nikdo z uvedených nezvolil, že pojem leadership zná z práce.



- **Dotazník pro vedení (jednatele) firmy**

Dotazník pro jednatele firmy byl trochu odlišný, než ten, který byl určen zaměstnancům. Celkem mu bylo rovněž položeno 10 otázek (uvedeno v příloze č. 2). Z toho 5 bylo otevřených a 5 otázek bylo uzavřených.

Na úvod mě zajímal jeho pohled na ideálního zaměstnance. Jednatel si nejvíce cení zodpovědnosti, loajality a cílevědomosti. Dále má za to, že své zaměstnance dostatečně motivuje především na základě finančních bonusů a příspěvkem na penzijní pojištění. Rovněž uvedl, že ke svým zaměstnancům chová pozitivní vztah.

Otázka ohledně delegování byla shodná jako v dotazníku pro zaměstnance. Tento pojem zná a ve firmě jej využívá.

Při otázce, který styl řízení preferuje odpověděl, že nejbližší je mu styl participativní. Tedy styl, kde se snaží o rozvoj týmové spolupráce. V tomto stylu nechává zaměstnance pracovat a na konci si projde výsledky jejich práce. Tento styl rovněž podporuje názory podřízených při rozhodování. Stejně to vidí i jednatel firmy, který uvedl, že názor podřízených zohledňuje.

Sedmá otázka zjišťovala, kdo je jeho manažerský vzor a proč. Respondent uvedl, že nejvíce ho ovlivnil svého vedoucího z turistického oddílu, který jako dítě navštěvoval. Nejvíce na něm obdivoval to, jak kladl důraz na rozvoj jednotlivce. Hlavně co se týká samostatnosti a soběstačnosti.

Dále dotazovaný uvedl, že zná jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem. Navíc také uvedl, že u sebe vnímá některé vlastnosti, které jsou spojené právě s charakteristickými rysy lídra. Jako svou největší přednost uvedl schopnost delegování a pracovitost. Krom zmíněných pojmů, také uvedl, že si je vědom co to znamená leadership, se kterým se setkal již na škole.

- **Shrnutí zaměstnanci x vedoucí pracovník**

Dotazování zaměstnanci se s jednatelem na mnoha věcích shodli. Dle odpovědí z obou dotazníků můžeme vyčíst, že mezi něma ve většině případů převládá pozitivní vztah. Obě strany se shodli, že delegování ve firmě je zcela běžné. Rovněž názor nadřízených je zohledňován. Zaměstnanci, kteří uvedli, že znají pojem lídr, vyjmenovali některé vlastnosti spojené s tímto pojmem právě v souvislosti se svým nadřízeným. I tady nastala shoda. U pojmu delegování se obě strany shodly. Jednatel vnímá tuto činnost jako svou přednost. Co však nejvíce zaměstnanci hodnotili nejméně pozitivně u svého nadřízeného je schopnost sebereflexe a komunikace.

Obě strany mají odlišný názor co se týká motivace. Zaměstnanci ve většině případů uvedli, že se necítí být motivováni, ale jednatel je opačného názoru. Opačného názoru byly obě strany rovněž co se týká stylu řízení. Zatímco jednatel uvedl svůj styl řízení za participativní, tak zaměstnanci uvedli jinak. Došlo zde k zajímavé situaci. Jediný styl, který nikdo z nich nezmínil byl právě styl participativní. To ukazuje na rozdílnost vnímání současného řízení firmy. Může to být také zapříčiněno rozdílným úhlem pohledu obou stran nebo rozporem jednatele mezi svou vizí a následnou aplikací řízení.

## **4.2 Analýza Varroc Lighting Systems, s.r.o.**

- **Organizační struktura**

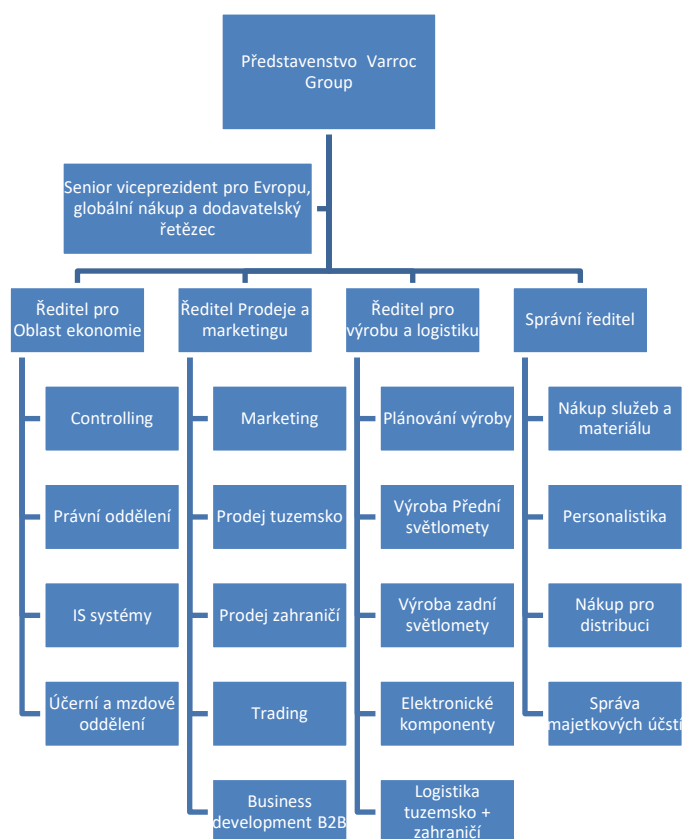
Díky velikosti a složitosti celé sítě holdingu Varroc Group, bude popsána konkrétně pouze organizační struktura pobočky v Šenove u Nového Jičína.

Kvůli velkému počtu zaměstnanců je využívána funkční organizační struktura. Smyslem tohoto rozdělení je seskupit pracovníky, kteří pracují na podobných úkolech do jedné jednotky/ oddělení. Jak lze vidět v grafu č. 3, v čele každé jednotky stojí ředitel (např. ředitel prodeje a marketingu, ředitel pro oblast ekonomie aj.). Tito ředitelé odpovídají za



výsledky své jednotky členovi nejvyššího vedení holdingu, konkrétně Senior viceprezidentovi pro Evropu, globální nákup a dodavatelský řetězec. Silnou stránkou takového rozdělení je především efektivní využití zdrojů, úspora nákladů a času a také dokonalejší koordinace v rámci všech jednotek. Nevýhodou je pak především velmi složité a pomalé rozhodování, méně inovativní prostředí a nejasné vymezení odpovědnosti na výsledku společné práce v rámci všech jednotek.

**Graf č. 3: Organizační struktura Varroc Lighting Systems, s.r.o.**



*Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2017*

### • Porady

Zaměstnanci jednotlivých pododdělení (marketing, controlling, personalistika aj.) se scházejí vždy jednou týdně v páteční dopoledne. Porada obvykle trvá 1 – 1,5 hodiny. Na těchto interních poradách, se formou brainstormingu, řeší stávající otevřené projekty a také chystané nové projekty. Hlavní slovo a roli moderátora je určena vedoucímu (manažerovi) pododdělení.

Vedoucí (manažeři) se scházejí pravidelně jednou měsíčně na poradách celé jednotky (prodej a marketing, správa, oblast ekonomie a výroba a logistika). Na těchto poradách

jednotlivý vedoucí prezentují práci svého týmu za uplynulý měsíc. Představí na čem právě pracují a přijdou s případnými otázkami nebo postupy, které chtějí po řediteli úseku schválit. Z těchto schůzek často vyplynou podklady a informace pro externí a interní komunikaci. Pokud vedoucí daného pododdělení není přítomen, tak ho zastupuje jeden ze zaměstnanců z daného týmu. Tyto porady svolává ředitel jednotlivých jednotek. Ředitelé všech jednotek se scházejí pravidelně jednou za čtvrt roku nebo kdykoliv nepravidelně vyžaduje li to situace. Na čtvrtletních poradách bývá také účastněn Senior viceprezident pro Evropu a globální nákup a dodavatelský řetězec. Tady jsou především hlavním tématem strategické záležitosti spojené s fungováním celého závodu.

- **Komunikace uvnitř firmy**

Komunikace uvnitř firmy může probíhat telefonicky. Většina zaměstnanců má svou telefonní klapku. Vedoucí (manažeři) pododdělení a ředitelé jednotek mají navíc svůj vlastní mobilní telefon. Mobilní telefony se poslední dva roky dávají i těm, u nichž je předpokládáno, že se budou pohybovat často mimo závod a je nutné, aby byli k zastižení. K poradám nebo videokonferencím se běžně používá skype. Je to hlavně v případě, kdy je nutné se spojit s pobočkou mimo ČR. Pro sdílení prezentací se používá aplikace Appshare. Každý ze zaměstnanců, krom dělnických profesí, má svou emailovou schránku.

Dalšími komunikačními kanály jsou: nástěnky, interní časopis, TV vysílání a infopointy s přístupem na internet a do sdílených složek. Ve vnitropodnikové komunikaci je také hojně používán sharepoint. Což je firemní intranet, který slouží především jako firemní forum pro zaměstnance.

- **Dotazníkové šetření**

Vzhledem k velikosti firmy a velkému počtu zaměstnanců, jsem zaměřil dotazníkové šetření na jedno poddělení (dotazník je uveden v příloze č. 1). Při žádosti o vyplnění dotazníku jsem byl většinou respondentů tázán, zda li ve výsledcích šetření bude zmíněn název zkoumaného pododdělení. Přes prvotní neochotu k vyplnění dotazníku jsem se rozhodl, že ve výsledcích zmíním pouze název oddělení. V mém případě se tedy bude jednat o výsledky jednoho pododdělení spadajícího pod jednotku Prodeje a marketingu. Na základě těchto změn zkoumaný tým (pododdělení) souhlasil s vyplněním dotazníku.

V týmu působí jeden manažer a osm pracovníků. Všechny v týmu včetně manažera jsem seznámil s tématem mé bakalářské práce a následně jsem jim emailem rozeslal dotazníkové šetření. Všem jsem také zdůraznil, že dotazník je zcela anonymní. Stejně jako u předešlé firmy, tak i tady byly dvě verze dotazníků. Jedna pro zaměstnance a druhá pro manažera.

Zpět se mi vrátilo celkem šest vyplněných dotazníků od zaměstnanců a také jeden od manažera týmu. Jedná se tedy o silný vzorek zkoumaného týmu. Díky tomu získám velmi exaktní data k vytvoření požadované analýzy. Obě verze dotazníků byly shodné jako u předešlé analýzy firmy VELA CZECH. Cílem tedy bylo získat přehled o fungování vztahu mezi nadřízeným a podřízenými, povědomostí v týmu o leadershipu a jeho znacích, motivací zaměstnanců a pohledu na styl řízení.

Oproti předešlému dotazníkovému šetření se předpokládá, že tady bude povědomí o leadershipu přeci jen větší. Při jedné z konzultací u manažera týmu mi bylo sděleno, že jednou ze stanovených interních politik Varroc Lighting Systems je poskytování kurzů leadershipu pro manažery všech úrovní a jejich následné uplatňování do praxe.

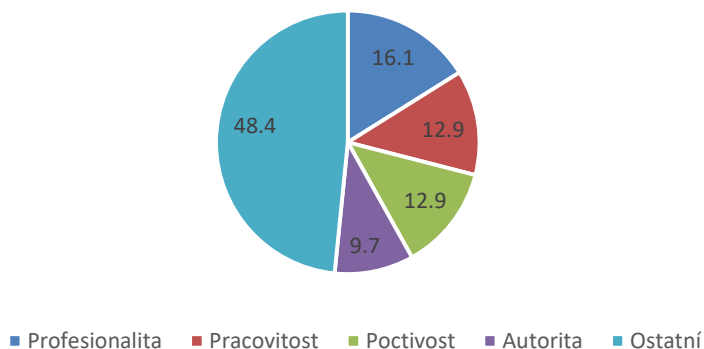
- **Dotazník pro zaměstnance**

**Otázka č. 1: Jaké charakteristické vlastnosti by měl splňovat podle Vás ideální vedoucí pracovník?**

Šest respondentů vyjmenovalo celkem 31 vlastností, které by měl ideální nadřízený splňovat. Z grafu č. 4.1 vyplývá, že nejvíce, a to celkem pětkrát, byla zmíněná profesionalita. Čtyřikrát byla zmíněna pracovitost a poctivost. Třetí nejčastější zaznamenanou odpovědí byla přirozená autorita. Tu zmínili tři respondenti.

Ostatní vlastnosti byly jmenovány jednou: schopnost organizace, koučing, dobrá komunikace, rozhodování, plánování, loajalita, trpělivost, vedení příkladem, úkolování, schopnost vyjednávání, smysl pro humor, schopnost řešit problémy, etické jednání, empatie a time management.

Graf č. 4.1: Četnost zvolených vlastností v %



**Otázka č. 2: Jste na svém pracovišti dostatečně motivováni? Jaký typ motivace považujete za nejúčinnější?**

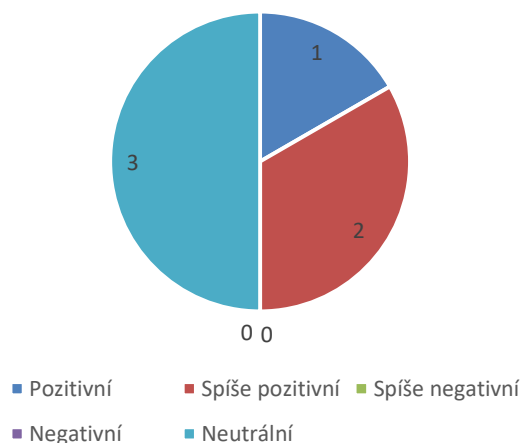
Ve velkých nadnárodních firmách jsem očekával, že manažeři budou dostatečně motivovat své zaměstnance. V oboru je velká konkurence a běžně si největší hráči na trhu přebírají zaměstnance. Často je tomu právě skrz motivační pobídky. O to větší překvapení bylo, když celkem 5 zaměstnanců daného pododdělení uvedlo, že se necítí být dostatečně motivováni. Dotazování uvedli celkem 20 druhů motivací. Jako nejúčinnější typ motivace považovali respondenti peníze (6x zmíněno), dále pak byl pocit zodpovědnosti (4). Třetím nejčastějším účinným typem motivace byl dobrý kolektiv (3). Ostatní zmíněné typy motivací byly zmíněny pouze jednou: pocit jistoty, prestiž, možnost navázat kontakty, touha po moci, možnost seberealizace, ocenění práce a hmotné ocenění.

**Otázka č. 3: Jaký vztah máte ke svému nadřízenému?**

Třetí otázka se týkala vztahu podřízeného k svému nadřízenému. Pozitivním zjištěním bylo, že nikdo z respondentů neuvedl vztah k nadřízenému za negativní. To je dobré znamení pro atmosféru v týmu.

Graf č. 4.2 zobrazuje, že nejčastěji respondenti definovali svůj vztah k nadřízenému za neutrální. Další nejčastější odpovědí byl vztah spíše pozitivní. Jeden respondent uvedl, že jeho vztah k nadřízenému je čistě pozitivní.

Graf č. 4.2: Jaký máte vztah k svému nadřízenému?



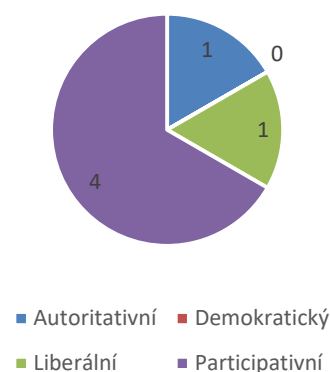
**Otázka č. 4: Víte, co znamená termín delegování<sup>7</sup> (v zadání byly použity dvě definice)?  
Pokud ano, je tato činnost využívána ve firmě?**

Odpovědi na tuto otázku byly zcela jednoznačné. Všichni respondenti uvedli, že ví, co znamená pojem delegování a dokonce uvedli, že tato činnost je u nich běžně využívána.

**Otázka č. 5: Jaký styl řízení preferuje Váš nadřízený?**

Z grafu č. 4.3 vidíme, že stejně jako u předešlého subjektu, tak i tady měli respondenti na výběr z 4 možností. Nejvíce uvedli, že styl vedení jejich nadřízeného je participativní. V tomto stylu se manažer snaží o rozvoj týmové spolupráce. Navíc tento styl je vhodný, pokud chce nadřízený vést své podřízené k větší odpovědnosti a aktivitě. Po jedné odpovědi získaly styly autoritativní a liberální. Což je docela překvapující, jelikož se jedná o naprosté protipólne styly. Je možno tedy, že nadřízený působí na každého jednotlivého člena svého týmu zcela rozdílně.

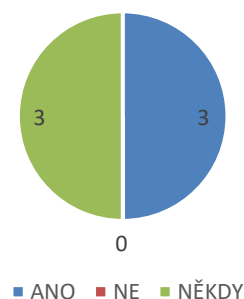
Graf č. 4.3: Jaký styl řízení preferuje váš nadřízený?



**Otázka č. 6: Zohledňuje se názor podřízených při rozhodování?**

Šestá otázka se týkala toho, zda li manažer naslouchá názorům svých podřízených. Z grafu č. 4.4, lze zjistit, že žádný z respondentů si nemyslí, že by jeho názorům zcela nebyla věnovaná pozornost. Polovina dotazovaných odpověděla, že manažer jejich názory zohledňuje. Druhá polovina uvedla, že manažer zohlední jejich názory pouze někdy.

Graf č. 4.4: Zohledňuje se názor podřízených při rozhodování?



<sup>7</sup> Delegování – „Jedná se o přenášení úkolů patřících do náplně práce manažera na některého z jeho podřízených.“ (Armstrong 2008, s. 66).

„Delegování je proces, při němž vedoucí vkládá postupně důvěru do svého podřízeného či kolegy. Dochází ke svěřeni části povinností a zároveň přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a z ní vyplývající odpovědnost“ (Cipro 2009, s. 9).

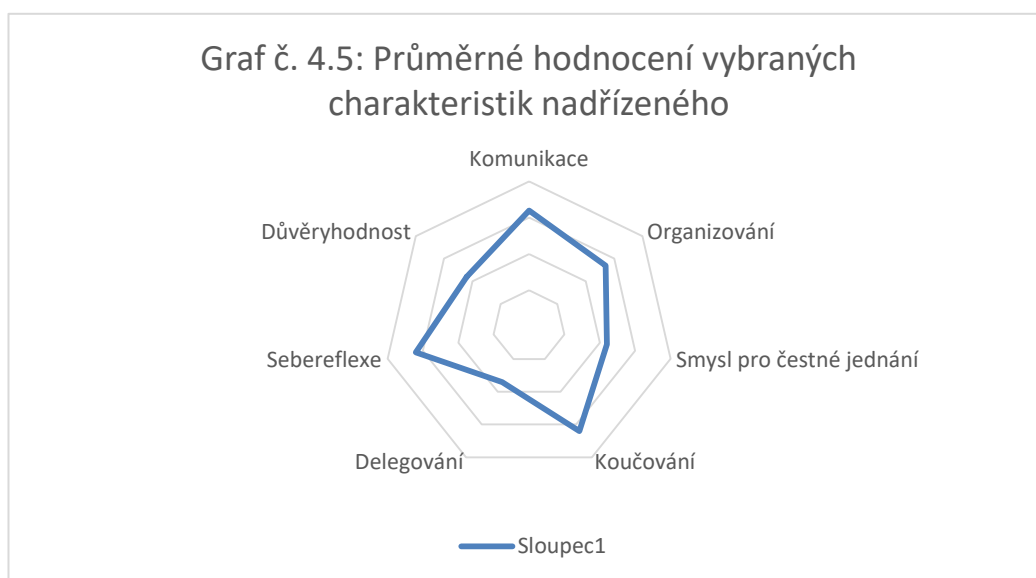
**Otázka č. 7: Ohodnoťte jako ve škole následné charakteristické vlastnosti nadřízeného: *Komunikace, organizování, smysl pro čestné jednání, koučování, delegování, schopnost sebereflexe a důvěryhodnost.***

Tabulka č. 4 uvádí jednotlivé a průměrné hodnocení charakteristických vlastností vedoucího pracovníka. Toto hodnocení provedli dotazovaní zaměstnanci.

**Tabulka č. 4: Hodnocení charakteristických vlastností nadřízeného**

	Komunikace	Organizování	Smysl pro čestné jednání	Koučování	Delegování	Schopnost sebereflexe	Důvěryhodnost
Zaměstnanec A	3	3	3	4	2	3	4
Zaměstnanec B	3	2	1	3	1	3	2
Zaměstnanec C	4	2	1	2	2	4	1
Zaměstnanec D	2	3	3	3	2	2	2
Zaměstnanec E	4	3	4	3	1	4	2
Zaměstnanec F	3	3	2	4	2	3	2
<b>Průměr:</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2,2</b>	<b>3,2</b>	<b>1,7</b>	<b>3,2</b>	<b>2,2</b>

V grafu č. 4.5 je zaznamenán paprskový graf. Tento graf vykresluje průměrné hodnoty charakteristických vlastností vedoucího do samostatné osy. Ta začíná ve středu a končí na vnějším prstenci. Čím blíže je hodnota středu, tím lepší je průměrná hodnota sledovaného jevu.



Dotazovaní nejlépe ohodnotili svého nadřízeného ve schopnosti delegování úkolů a smyslu pro čestné jednání. Naopak nejhůře dopadlo koučování, komunikace a schopnost sebereflexe.

Zmíněné průměrné hodnoty by měly být varováním pro samotného vedoucího. Hlavně pak v činnostech, které jsou součástí každého školení leadershipu. Ty, jak uvedl manažer zkoumaného pododdělení, jsou zaměstnavatelem pravidelně poskytovány všem manažerům na všech úrovních.

#### Otázka č. 8: Víte jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?

Téměř všichni dotazovaní jsou si vědomi rozdílu mezi manažerem a lídrem. Pozitivní je, že nikdo neuvedl, že rozdíl mezi lídrem a manažerem nezná. Pouze jeden dotazovaný uvedl, že si není zcela jistý.

#### Otázka č. 9: Má Váš nadřízený vlastnosti lídra? Pokud ano, tak které?



Výsledky této otázky ne zcela korespondují s výsledky otázky předešlé. Dle grafu č. 4.6 je zřejmé, že téměř všichni si myslí, že jejich nadřízený má vlastnosti lídra. Pouze jeden respondent si není jistý. Ikdyž jeden z respondentů uvedl, že si zcela není jistý, zda li jeho nadřízený má vlastnosti lídra, tak druhou část otázky vyplnil také. Celkem se sešlo 22 návrhů. Z toho pětkrát byla uvedena schopnost delegování. Čtyřikrát byly

uvedena schopnost organizace nebo organizování a také autorita. Výsledky v mnohém odpovídali výsledkům z otázky č. 7. Nejlépe hodnocené vlastnosti byly vyjmenovány nejčastěji, a naopak nejhůře hodnocené velmi málo nebo vůbec. Jako například schopnost komunikace. Tady se zdá má nadřízený co napravovat.

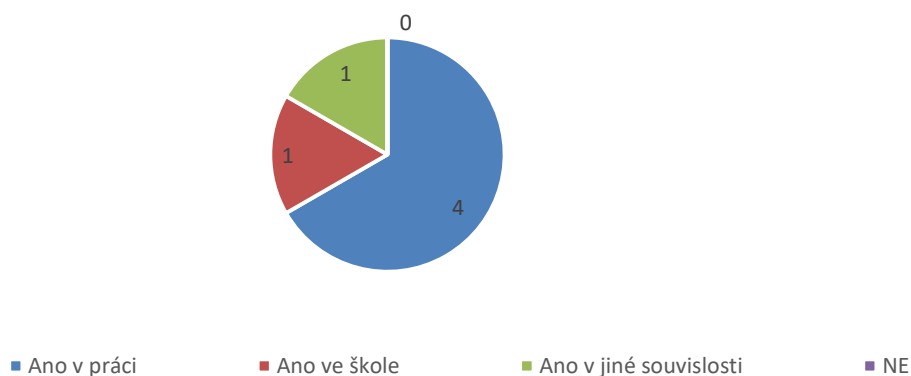
Mezi ostatní odpovědi, které byly zaznamenány pouze jednou byly: důvěryhodnost, kompetentnost, pracovitost, sebevědomí, tvořivý přístup, zvládnání zátěže, důslednost, znalost v oboru a time management.

#### Otázka č. 10: Setkal(a) jste se někdy s pojmem „leadership“?

Jak je z grafu č. 4.7 patrné, tak ve zkoumaném týmu se již všichni s pojmem leadership setkali. Nejčastěji tomu bylo v práci. Pouze dva dotazovaní uvedli jinou instituci než zaměstnání. A to, že se s tímto pojmem setkali ve škole, nebo při jiné souvislosti.

Z grafu lze vyčíst, že se této agendě ve firmě věnují. Ovšem, jak jsou dané znaky naplňovány do reality každodenní práce, z toho vyčíst nelze.

Graf č. 4.7: Setkal(a) jste se s pojmem "leadership"?



### Dotazník pro vedení (manažera) firmy

Stejně jako u předešlé firmy, tak i tady byl dotazník určený pro manažera, odlišný oproti dotazníku určeném pro zaměstnance. I zde bylo položeno dotazovanému 10 otázek (dotazník je uveden v příloze č.2).

V první otázce byla vedoucímu zaměstnanci položena otázka jaké vlastnosti si nejvíce cení u svých zaměstnanců. Respondent oceňuje především pracovitost, kreativitu, loajalitu a spolehlivost. Při následující otázce uvedl, že své zaměstnance dostatečně motivuje. A to především formou pravidelných finančních bonusů, možnosti se zúčastnit zahraničních veletrhů nebo poskytováním jazykových kurzů. Vztah ke svým zaměstnancům uvedl za neutrální.

Dotazovaný manažer zná pojem delegování a tuto činnost rovněž využívá. Stejně tak zná i rozdíl mezi manažerem a lídrem. Dokonce u sebe vnímá i některé vlastnosti právě připisované lídrům. Za své hlavní přednosti zmínil schopnost motivovat druhé k výkonu, organizaci práce a schopnost rozvoje pracovníku, tedy koučink. S pojmem leadership se setkal i díky firmou pravidelně poskytovaným kurzům leadershipu.

Dotazovaný vidí svůj styl řízení jako participativní. Rovněž uvedl, že má svůj manažerský vzor. Jsou jimi Tomáš Baťa a Elon Musk.

#### • Shrnutí zaměstnanci x vedoucí pracovník

Povědomí o znacích leadershipu je mezi zaměstnanci a manažerem na vysoké úrovni. Dle dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci i manažer ví jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem. Rovněž všichni dotazovaní uvedli, že se s pojmem leadership již někdy setkali. Pozitivem je, že většina dotazovaných zaměstnanců právě v pracovním prostředí. Tuto znalost připisují kurzům leadership, které ve firmě pravidelně probíhají. Pozitivním zjištěním



bylo, že obě strany souhlasí, že činnost delegování a zohledňování názoru druhých je ve firmě využíváno. Shoda nastala i při otázce ohledně stylu řízení. Většina zaměstnanců i manažer shodně odpověděli, že v rámci řízení je aplikován participativní styl. Styl pro nějž je typické nechávat zaměstnance pracovat a na konci si vedoucí pracovník s nimi zhodnotí co udělali dobře a co naopak příště zlepšit.

Stejně jako u předešlého subjektu tak i tady nastal rozpor na názor dostatečné motivace zaměstnanců. Zatímco zaměstnanci uvedli, že motivace je nedostatečná, tak manažer si myslí pravý opak. Ukázalo se, že vztahy na pracovišti jsou ve velké firmě více v pracovní než osobní rovině. Většina zaměstnanců a samotný manažer uvedli, že jejich vzájemný vztah je neutrální. Rozpor rovněž nastal v odpovědi na otázku, zda má jejich nadřízený některé vlastnosti připisované lídrovi. Manažer ve své odpovědi vyzdvihl svou schopnost motivovat druhé k výkonu, organizaci práce a koučink. To si však nemyslí zaměstnanci, kdy v tabulce hodnocených vlastností dopadl koučink podprůměrně.

#### **4.3 Analýza I AM COACH, s.r.o**

- **Organizační struktura**

Organizační struktura firmy je hierarchické uspořádání mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Ovšem u startup projektu jako je I AM COACH nemůže být o žádné hierarchii řeč. Ve firmě pracují pouze dvě jednatelky, které jsou si co do kompetencí rovny, jeden externí pracovník jako programátor a několik spřízněných osob, s kterými se setkávají pouze u konkrétních projektů. Proto u tohoto subjektu žádnou organizační strukturu nenajdeme. Každá z členek týmů má rozdělené procesy, přičemž každá z nich je v daném procesu hlavní odpovědnou osobou.

O důležitých rozhodnutích se jednatelky rozhodují zásadně konzensuálně. Firma spolupracuje s dalšími lidmi hlavně v oblasti mentoringu k vedení startupu. Většinou se jedná o zkušené firemní poradce z Moravskoslezského inovačního centra v Ostravě.

- **Porady**

Mezi oběmi jednatelkami probíhají porady každé pondělí. Na poradách jsou osobně přítomny obě a v případě potřeby projednávaného tématu si zvou další lidi. Každá z jednatelk má svou agendu a na poradě seznámí svou kolegyni co se za uplynulý pracovní týden událo a co je čeká. Porady jsou časově nepravidelné. Mohou trvat 30 min, ale také až 2,5 hodiny. Obě jednatelky přiznaly, že na těchto pravidelných poradách pracují s

myšlenkovými mapami. Tato metoda je ve firmě hojně využívána z důvodu snadného ujasnění si informací, určení priorit a možnosti vnímat danou problematiku jako celek.

- **Komunikace uvnitř firmy**

V I AM COACH je velmi populární komunikace skrz aplikaci Trello. Tato bezplatná webová aplikace je vhodná pokud tým pracuje na několika projektech najednou a chce si udržet organizační řád. Velmi populárním komunikačním kanálem je také aplikace Coggle. Tento online nástroj ulehčuje tvorbu myšlenkových map. Rovněž se jedná o ideální nástroj pro tolik oblíbenou brainstormingovou komunikaci.

- **Dotazníkové šetření**

Zástupcům předešlých dvou subjektů jsem položil shodný dotazník (dotazník je uveden v příloze č. 3). U zkoumaného start upu je však situace jiná. Ve firmě jsou pouze dva stálý zaměstnanci. Dotazník jsem tedy rozeslal oběma zástupcům firmy. Oba se mi vrátili. Jedná se tedy o vzorek celé firmy. Plné znění dotazníku je zmíněno v příloze (příloha č. 2).

Shodou okolností jsem si do svého výzkumu vybral startup, který se zabývá podobnou agendou jako je jedna z analýz mé bakalářské práce. I AM COACH vytváří online aplikace spojené s metodou koučování. Otázky v dotazníku jsem proto, oproti dvěma zbývajícím subjektům, upravil. Oběma jednatelkám jsem položil 9 shodných otázek. Z toho 5 bylo otevřených a 4 uzavřené. Obě respondentky byly seznámeny s tím, že dotazník je anonymní a jejich odpovědi budou použity k praktické části mé bakalářské práce.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit jaký styl řízení je aplikován v zcela jiných podmínkách než u předešlých dvou subjektů. Navíc jde o firmu, která z podstaty svého podnikání pracuje s činností spojenou s manažery a aplikací prvků leadership. Bude to tedy trošku jiný pohled na fungování vrcholového managementu, který nemá žádné smluvní zaměstnance.

- **Dotazník pro zástupce firmy**

### **Otázka č. 1: Jaké charakteristické vlastnosti by měl splňovat vedoucí pracovník?**

Jednatelka X: Uvedla, že mezi hlavní přednosti vedoucího pracovníka by neměly chybět konzistentnost a férovost.

Jednatelka Y: Zmínila, že ideální vlastnost pracovníka na vedoucí pozici je vědomí si svých vlastních sil a silných stránek a jejich uplatňování při podnikání potažmo vedení lidí.

### **Otázka č. 2: Jakou motivaci u zaměstnanců považujete za nejúčinnější?**

Jednatelka X: Za nejsilnější faktor pro motivování zaměstnanců vidí v jasné vizi. Vizi, s kterou se mohou podřízení ztotožnit, aby přispěli k něčemu většímu.

Jednatelka Y: Za nejúčinnější motivaci považuje správnou komunikaci. Motivovat prostřednictvím jasné komunikace. Podpora pomocí komunikace tak, aby byly opečovány jeho obavy.

### **Otázka č. 3: Víte, co znamená delegování? Využíváte tuto činnost u Vás ve firmě?**

Třetí otázka ohledně delegování byla totožná jako u předešlých dvou subjektů. Ani zde nechyběla definice. Obě jednatelky uvedly, že s funkcí delegování jsou obeznámeny a pravidelně ji využívají.

### **Otázka č. 4: Jaký styl řízení preferujete: autoritativní, demokratický, liberální či participativní?**

Tato otázka se zaměřila na styly vedení. Zajímalo mne s jakým stylem řízení se obě respondentky ztotožňují, jakožto představitelky začínající firmy.

Jednatelka X: Uvedla, že ve většině případu osciluje mezi stylem liberálním a participativním. Tedy mezi stylem, kde je větší část odpovědnosti přenesena na ostatní s následnou kontrolou nadřízeného a stylem, kde se klade důraz na větší individuální odpovědnost a aktivitu.

Jednatelka Y: Jako preferovaný styl uvedla participativní.

### **Otázka č. 5: Máte svůj manažerský vzor? Pokud ano, kdo je jím a proč?**

Obě dotazované uvedly, že žádný vzor nemají. Jedna z nich uvedla, že ji sice baví číst biografie známých a úspěšných manažerů, ale žádného z nich nepovažuje za vzor.

### **Otázka č. 6: Víte jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?**

Obě jednatelky shodně uvedly, že rozdíl znají. Zjištění nebylo překvapivé, jelikož v rámci své pracovní činnosti se s těmito pojmy a rozdělením setkávají takřka denně.

**Otázka č. 7: Vnímáte, že máte některé charakteristické vlastnosti lídra? Pokud ano, tak jaké?**

Sedmá otázka měla zjistit, jak sebe samé obě dotazované vnímají. Obě respondentky mají široké povědomí o činnostech lídra, a tak mohou objektivně zhodnotit v čem je jejich silná stránka.

Jednatelka X: Má za to, že je silná v koučování. Dokáže lidi nadchnout pro danou myšlenku a inspirovat je.

Jednatelka Y: Za svou nejsilnější stránku považuje ukotvený hodnotový systém.

**Otázka č. 8: Víte, co znamená leadership?**

Předposlední otázkou jsem směřoval k zjištění, zda li jsou obě jednatelky/respondentky vědomy co znamená leadership. A stejně jako u otázky č. 6 obě odpověděly, podle očekávání, kladně.

**Otázka č. 9: Aplikujete některé prvky leadershipu ve svém podnikání, případně jaké?**

Jedna věc je znát teorii leadershipu a druhá je umět ho aplikovat v každodenní pracovní činnosti. Obě dotazované uvedly, že o některé aktivity spojené s leadershipem se v rámci možnosti snaží. Díky tomu, že nemají podřízené, aplikují zmíněné hodnoty mezi své klienty. A to skrz důvěru, otevřenost a hlavně koučování. Právě koučování je gró jejich podnikání. Tuto činnost, která je silně spojena s leadershipem se snaží správně a účelně šířit dál.

#### **4.4 Komparace**

Cílem této podkapitoly je srovnání fungování vrcholového managementu a leadershipu ve třech rozdílných společnostech. To vše na základě získaných informací z dotazníkového šetření. Dané společnosti byly vybrány z toho důvodu, protože každá z nich spadá do jiné kategorie vymezující velikost a strukturu podniku. Jsou jimi VELA CZECH, s.r.o. (dále jen VC), Varroc Lighting Systems, s.r.o. (dále jen VLS) a I AM COACH, s.r.o. (dále jen IAC).

Pozitivním zjištěním bylo, že všichni tři zástupci z řad jednatelů a manažerů firem již myšlenky leadershipu-vůdcovství aplikují na svém pracovišti. Chápu, o čem je leadership a chápu také roli lídra v moderní společnosti. Ovšem u každého zkoumaného subjektu je aplikace těchto hodnot do praxe na jiné úrovni.

Nejlépe v tomto směru dopadli zástupci startupu IAC. Představitelé této firmy si plně osvojily nové dovednosti a postupy, které leadership poskytuje. Ačkoliv nemají zaměstnance,

tak silně využívají budování důvěry a zvyšování vlivu na ostatní. Plně také chápou podstatu toho být lídrem. Vedení firmy se snaží využívat svých silných stránek a uplatňovat je při podnikání, tedy i při vedení lidí. To znamená, že si uvědomují své talenty a snaží se je rozvíjet.

U firmy IAC však chybí pohled z druhé strany. Tedy strany zaměstnanců případně klientů. Nemáme tudíž zpětnou vazbu jako je tomu například u VC a VLS. Zmínění zástupci firem jsou si rovněž vědomí, co znamená leadership, avšak díky názorům z druhé strany bylo zjištěno, že ne všechny činnosti mohou být v praxi fungující a pro zaměstnance srozumitelné. V určité míře bylo překvapujícím zjištěním, že v aplikaci některých prvků spojených s leadershipem je regionální VC dále než více globální VLS.

Dle analýz, monitoringu a dotazníkového šetření vyplynulo, že VC využívá více propojování práci týmu s cíli organizace k dosažení vyšší výkonnosti a efektivity. Jednatel VC v porovnání s manažerem VLS více chápe svou pozici jako lídra. Jeho styl vedení má dle analýzy větší vliv na ostatní, než je tomu u manažera VLS. To i přes pravidelní zavádění kurzů leadership ve firmě VLS.

Zaměstnanci VLS a IAC mají oproti zaměstnancům VC mnohem větší povědomí o pojmech leadership a lídr. Zaměstnanci VC si však činnosti, které u nich fungují nespojují právě s leadershipem. To však neznamená, že by činnosti, které jsou spojeny s touto koncepcí, případně lídrem ve firmě nefungovaly. Důkaz toho, že zaměstnanci s danými pojmy nejsou příliš obeznámeni, je v jedné z odpovědí dotazníkového šetření. Uvedli, že jejich ideální vedoucí pracovník by měl být hlavně: empatický, přirozeně autoritativní a spolehlivý. Tedy vlastnosti, které jsou běžně spojeny s osobou lídra. Jejich postoj k nadřízenému je tedy více podobný postoji k lídrovi, než je to u manažera a jeho podřízených ve firmě VLS.

Ti sice oproti zaměstnancům VC častěji odpověděli, že u svého nadřízeného vnímají některé z charakteristik lídra, avšak právě některé uvedené vlastnosti byly hodnoceny průměrně až podprůměrně. Manažer tedy aplikuje některé prvky připisované moderním lídrům, avšak tato snaha je snižována nedostatečnou implementací charakteristik jiných, neméně důležitých. Tato disbalance nemusí být vinou daného manažera. Ten totiž má nad sebou ředitele a představenstvo, které může po něm vyžadovat právě takový styl vedení, který upozadňuje některé jeho vlastnosti v očích zaměstnanců. Jeho pozice je rozdílná oproti zástupcům vrcholového managementu ve firmě VC a IAC. Tam jsou totiž zástupci vrcholového managementu zároveň jednatelem firem a mohou si sami zvolit svůj styl řízení.

Aplikovaným stylem vedení jsou si firmy IAC a VLS velmi blízké. Ačkoliv je organizační struktura těchto firem zcela neporovnatelná, tak v obou firmách je preferován participativní styl vedení. Všichni představitelé uvedených firem (manažer, jednatelky) se snaží hlavně o rozvoj týmové spolupráce, poskytují lidem dostatečný prostor na práci a vedou je k větší odpovědnosti a aktivitě. Tady je však nutno podotknout, že zmíněná forma stylu probíhá v rozdílném přístupu. Zatímco u VLS je tato forma využívána hlavně z pozice manažera ke svým podřízeným, tak u IAC je tato forma využívána směrem ke svým klientům.

#### **4.4.1 Metoda pořadí**

Tato metoda je založena na převedení kritériální matice na matici pořadí. To znamená, že podle kritérii lze přiřadit variantám jejich pořadí. Jelikož nejsou hodnoceny preference kritérii, tak se ve finále jednoduše sečtou pro každou variant celková pořadí. Nejlepší varianta, tak bude mít nejnižší součet (Fotr & Dědina, 1997). Pro srovnání sledovaných jevů je nejprve nutné označit zkoumané subjekty:

- VELA CZECH, s.r.o. – A
- Varroc Lighting Systems, s.r.o. – B
- I AM COACH, s.r.o. – C

Hodnoty v obou aplikovaných metodách pořadí vycházely z dotazníkové šetření a komparace uvedené v kapitole č. 4.4.

Jak je uvedeno v tabulce č. 5, první srovnání se bude týkat pouze subjektů A a B. Je to z toho důvodu, že obě firmy mají zaměstnance a oběma subjektům bylo zasláno stejné dotazníkové šetření. Výsledky této komparace vychází z výsledků dotazníkového šetření vyplněné zaměstnanci. Hodnotícími kritérii byla:

- K1 – Motivace.
- K2 – Delegování.
- K3 – Zohlednění názorů zaměstnanců.
- K4 – Vztah nadřízený x zaměstnanec.
- K5 – Aplikace leadership.

**Tabulka č. 5: Matice pořadí sledovaných kritérií zaměstnanců firem A a B**

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>Součet pořadí</b>	<b>Pořadí</b>
<b>A</b>	1,5	1,5	1	1	2	<b>7</b>	<b>1.</b>
<b>B</b>	1,5	1,5	2	2	1	<b>8</b>	<b>2.</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Uvedena hodnota 1,5 u některých kritérií znamená, že oba subjekty dosahují stejného pořadí. V tomto případě se tedy uvádí buď průměrné pořadí nebo střední hodnota v případě pouze dvou sledovaných subjektů. Na základě výsledků první aplikované metody pořadí lze vidět, že firma VELA CZECH, s.r.o. se umístila před firmou Varroc Lighting Systems, s.r.o.

V tabulce č. 6 lze vidět výsledky srovnání všech tří zkoumaných subjektů. Konkrétně se jedná o výsledky z dotazníkového šetření, který vychází z odpovědí vedoucích zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno, nejsou zde hodnoceny preference kritérií. Lze tedy provést výzkum aniž by se použilo srovnání pomocí matice pořadí s vahami. Hodnotícími kritérii byla:

- K1 – Schopnost motivovat
- K2 – Znalost leadershipu
- K3 – Aplikace leadershipu
- K4 – Vlastnosti lídra

**Tabulka č. 6: Matice pořadí sledovaných kritérií vedoucích zaměstnanců firem A, B a C**

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>Součet pořadí</b>	<b>Pořadí</b>
<b>A</b>	2,5	3	2	1,5	<b>9</b>	<b>2.</b>
<b>B</b>	2,5	2	3	3	<b>10,5</b>	<b>3.</b>
<b>C</b>	1	1	1	1,5	<b>4,5</b>	<b>1.</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dle výsledků je zřejmé, že nejlépe si vedla společnost I AM COACH, s.r.o. Ta se s velkým náskokem umístila na první místě. Další pořadí koresponduje s předcházející aplikací metody pořadí. Druhá skončila firma VELA CZECH, s.r.o. a třetí Varroc Lighting Systems, s.r.o.

## 5 Shrnutí a doporučení

Metodou analýzy a následného dotazníkové šetření byl zjištěn stávající stav fungování a řízení vrcholového managementu ve třech rozdílných společnostech. Byly zjištěny vztahy na pracovišti mezi podřízenými a vedoucími zaměstnanci, povědomí o tom, kdo je to lídr a jak moc jsou rozvíjeny činnosti leadershipu. V tomto shrnutí jsou uvedeny jak pozitiva, tak také negativa zkoumaných faktů u jednotlivých firem. Na základě tohoto rozdělení, poté budou doporučeny navrhované zlepšení. U dvou zkoumaných subjektů byly využity dvě verze dotazníků. Jeden byl určen pro řadové zaměstnance a druhý pro jednatele, případně manažery firem. Na závěr budou vyhodnoceny výsledky komparační metody pořadí z kapitoly 4.4.1. V dané kapitole proběhly dvě srovnání aplikace zkoumaných kritérií.

Firmy byly vybrány, tak aby byly zcela rozdílné co do své velikosti, struktury a předmětu podnikání. Zkoumanou firmou zastupující malé a střední podniky byla VELA CZECH, s.r.o., nadnárodní firmy reprezentuje Varroc Lighting Systems, s.r.o. a konečně segment startupů byl zastoupen firmou I AM COACH, s.r.o.

### • VELA CZECH

Celkově lze hodnotit situaci ve firmě z hlediska stylu řízení vrcholového managementu a aplikací prvků leadership za spíše pozitivní. Organizační struktura není přehnaně složitá. Má jasně definovanou formu a odpovědnost za činnost daných oddělení je přehledně daná. Porady a komunikace ve firmě probíhají efektivně a bez větších problémů. Porad se zúčastňují oba jednatele firmy a všichni vedoucí daných oddělení, což vede k snadnějšímu přenosu důležitých informací. Komunikace vně i uvnitř firmy je zabezpečena několika komunikačními kanály.

Dle dotazníkového šetření bylo pozitivním zjištěním, že až na výjimky, nemají zaměstnanci k jednatelemu negativní vztah. To samé platí ze strany jednatele, který uvedl pozitivní vztah ke svým zaměstnancům. To ukazuje na dobré vztahy na pracovišti. Dalším pozitivem bylo zjištění, že jednatel využívá metody delegování úkolů a zohledňuje názor podřízených při svém rozhodování. Na rozdíl od jednatele, vnímají zaměstnanci styl vedení využívaný v organizaci převážně za demokratický. Při tomto stylu vedení si manažer dává příležitostně prostor ostatním na jejich názory.

Na základě hodnot z tabulky charakteristických vlastností zaměstnanci u svého nadřízeného nejvíce oceňují schopnost organizování, smysl pro čestné jednání a delegování. Plusem je, že jednatel u svých zaměstnanců v žádné z uvedených charakteristik zcela nepropadl. Negativem je, že se zaměstnanci cítí být nedostatečně motivováni. Naopak jejich



nadřazený si myslí opak. Zaměstnanci nemají moc povědomí o pojmech líder a leadership, ačkoliv o nich většina již někdy slyšela. Z dotazníku je zřejmé, že prvky leadershipu jsou ve firmě využívány, ale samotní zaměstnanci si tyto pojmy nespojují s tímto procesem.

Po vyhodnocení dotazníku můžeme doporučit vedení se zaměřit na zvýšení motivace svých zaměstnanců. Nemusí se nutně jednat o zvýšené finanční bonusy, ale např. poskytnout podřízeným možnost seberealizace a možnosti se dale v oboru vzdělávat. Ačkoliv většina zaměstnanců uvedla jako nejlepší způsob motivace peníze, nemusí se vždy jednat o efektivní způsob zvýšení jejich produktivity. Například Grant (2016) vysvětluje, že síla peněz a prestiže pomine rychleji než dobrý pocit. Dále uvádí, že vnější motivátory ztrácejí na významu. Mnohem důležitější je pocit, že vás ostatní oceňují. Tento pocit vydrží mnohem déle než finanční odměna (Grant, 2016). K nabuzení zaměstnanců v prvotní části může posloužit finanční příslib. Nesmí se však zapomínat, že i samotná motivace u každého jedince se vyvíjí. Tam kde zprvu zafungovali peníze, to posléze nemusí stačit. Je nutné především v zaměstnancích vyvolat dobrý pocit z jejich práce. Umění vyvolat tento pocit je pak úkolem manažera.

Dále lze doporučit jednatelům a vedoucím jednotlivých oddělení se zúčastnit kurzů leadershipu. Jedná se o to, abych tito lidé, kteří provádějí rozhodovací činnost, zlepšovali své profesní kompetence. Získali vhled do moderních řídicích metod a byli je schopni aplikovat v každodenní pracovní činnosti. Případně je dále přenášeli do práce svých podřízených.

Konkrétně mohou vedoucí pracovníci absolvovat kurz s názvem VEDENÍ LIDÍ, LEADERSHIP, který organizuje ostravská firma DTO CZ. Tento kurz je určen pro manažery, kteří chtějí získat praktické informace k tomu, jak být úspěšný líder. Díky tomuto kurzu budou mít možnost získat přehled o činnostech leadership. Jako je např. naučit se vést lidi, motivovat je a vytvořit tak plnohodnotný tým. Kurz je jednodenní a trvá 8 hodin. Cena kurzu je 2965 Kč s DPH pro jednu osobu. Garantem kurzu je zkušený lektor a kouč v oblasti management a lidských zdrojů Ing. Alan Vápeníček, CSc. V případě firmy VC by se kurzu měli zúčastnit oba lídři a všichni tři zaměstnanci na vedoucích pozicích. Celková náklady za všechny zúčastněné by byla: 14 825 Kč s DPH.

- **Varroc Lighting Systems, s.r.o.**

Zaměstnanci v dotazníku uvedli, že mají výhrady k práci svého přímého nadřízeného. V mnoha odpovědích se s manažerem zcela rozcházejí. V rámci hodnocení stylu řízení vrcholového managementu a aplikace leadershipu zde najdeme mnoho pozitivního, ale zároveň i činnosti, které je nutné změnit.

Díky své velikosti a početnosti zaměstnanců je organizační struktura značně složitá. V čele stojí představenstvo, kterému podléhá také vrcholný manažer, jenž vede pobočku firmy působící v ČR. Porady bývají rozděleny do několika složek. Probíhají na úrovni týmů, pododdělení, oddělení a celé firmy. I přes celosvětovou působnost poboček, probíhá komunikace za pomoci moderních komunikačních aplikací zcela bez problémů.

Velkým plusem je, že všichni dotazovaní se s pojmy jako leadership nebo lídr již někde setkali a téměř všichni ví, jak tyto pojmy definovat. Delegování je běžně využíváno a manažer zohledňuje názory svých podřízených. Pozitivním zjištěním je i to, že nikdo ze zaměstnanců nemá negativní vztah ke svému nadřízenému. Navíc většina z nich dokázala ke svému nadřízenému přiřadit některé schopnosti pravého lídra jako jsou: schopnost delegování a organizace nebo přirozenou autoritu. Téměř všichni dotazovaní zaměstnanci, stejně tak i manažer, vnímají styl vedení jako participativní. Tedy styl, kde se manažer snaží o rozvoj týmové spolupráce a nechává zaměstnance pracovat.

V organizaci jsou aplikovány kurzy leadershipu pro manažery. Tato skutečnost se mohla projevit na velkém povědomí o znacích leadershipu i mezi řadovými zaměstnanci. Většina z nich uvedla, že tento pojem znají právě z pracovního prostředí. I přes uvedené kurzy, jsou mírným negativem zaznamenané hodnoty v tabulce charakteristických vlastností vnímaného zaměstnanci u svého nadřízeného. Pouze hodnota delegování se dostala v průměrném hodnocení pod hodnotu 2. Komunikace, koučování a schopnost sebereflexe mají shodně podprůměrnou hodnotu 3,2. Při jedné z odpovědí manažer uvedl, že sám sebe vnímá jako lídra a jeho silnou stránkou je mmj. koučování. Tato, jemu vyzdvihnutá vlastnost je však zaměstnanci vnímaná zcela opačně. Dalším negativem je, že se zaměstnanci cítí být nedostatečně motivováni. Stejně jako u předcházejícího subjektu je nutné si uvědomit, jaký způsob motivace bude pro pracovní tým nejvhodnější. Zaměstnanci v dotazníku uvedli, že nejlepším motivátorem jsou pro ně peníze. Jak již bylo vysvětleno, tato touha může být značně pomíjivá. Jako další nejčastější odpovědi zazněly pocit zodpovědnosti a dobrý kolektiv. Manažer se tedy musí pokusit ovlivnit tyto činnosti. Například formou předání větších kompetencí nebo utužení kolektivu. Předáním větší zodpovědnosti získá zaměstnanec pocit důvěry a důležitosti. Motivací, jež poslouží k formování dobré “party” může být například příslib zákusků nebo pizzy za dosažení požadovaných výsledků. Grant (2016) doslova uvedl, že je dobré dát lidem co chtějí – ať už je to pochvala nebo pizza.

Díky analýze sesbíraných je zřejmé, že největším problémem v komunikaci mezi manažerem a jeho podřízenými zaměstnanci. I přes skutečnost, že většina zaměstnanců nevnímá manažera zcela negativně, je zde prostor pro zlepšování. Doporučoval bych změnu

přístupu k zaměstnancům. Obě strany by měly působit jako sehraný tým. Manažer by si měl více vážit práce svých podřízených a vytvářet pozitivní atmosféru, kde vzniká prostor pro větší vzájemný respekt a osobní růst každého jedince. Změna přístupu by vedla i k menší fluktuaci zaměstnanců a následnému ušetření finančního a časového kapitálu spojeného se zapracováním nových zaměstnanců do týmu.

Pro lepší vztahy na pracovišti a utužení kolektivu lze absolvovat teambuildingovou akci. Zvolit takovou aktivitu, která by upevnila součinnost celého týmu. Takovou aktivitu, která by vedla k rozvoji týmové spolupráce a kooperace. Jednou z takových činností může být rafting. Atraktivní adrenalinová aktivita, při které se zažije dobrodružství. Společnost Rafty Vltava se specializuje na pořádání dvoudenních teambuildingových akcí. Krom samotného raftingu je součástí kurzu také grilování a jízda na kole. Cena tohoto kurzu je 1190 Kč s DPH pro jednu osobu. Pokud by se této akce zúčastnilo celé oddělení zkoumané jednotky, tak by celková cena byla 10 710 Kč s DPH (8 zaměstnanců + manažer). Hlavními cíly podobných akcí je poznat lépe své kolegy, uznávat a podporovat je a konstruktivně si vyjasnit potencionální konflikty. To vše by mělo vést ke zlepšení společenských vztahů a atmosféry na pracovišti.

Existují však i metody, které je možné aplikovat na řešení určitého problému, aniž by se musela opouštět budova firmy. Jednou z nich je například METODA 635. Ta vychází z principů brainstormingu. Někdy je tato metoda nazývána jako brainwriting. Metoda není časově a finančně náročná a je snadno aplikovatelná v rámci pracovní doby. Cílem metody je najít nápady nebo řešení určitého problému. Tyto nápady vytváří skupina pomocí použití specifického procesu. V tomto procesu požádáme 6 lidí, aby napsali 3 nápady na řešení v průběhu 5 minut. Po tomto termínu, jsou nápady předány sousedům, kteří rozvíjejí původní myšlenky nebo navrhnou nové nápady. Toto se opakuje v celé šestičlenné skupině. Tak dostaneme za jednu hodinu velké množství nápadů (Pahl & Beitz, 1996). Pokud se této metody účastní více lidí, je dobré je rozdělit do skupin. Výhodou této metody je její snadná proveditelnost, aktivita všech účastníků a systematické rozvíjení nejlepších nápadů. Možnými nevýhodami je snížená schopnost některých účastníků popsat své nápady nebo vytvoření tlaku na jedince, kteří nestihnou do pěti minut vytvořit zápis (Pahl & Beitz, 1996). Tuto skupinovou kreativní techniku jsem zvolil záměrně. Je určena pro zhruba stejný počet lidí, jako má zkoumané pododdělení firmy. Jedním ze zjištěných problémů v týmu je obtížná komunikace. Vztah zaměstnanců s manažerem není zcela pozitivní. To může vést k napětí a stresu. Pomocí této metody, tak lze některé problémy pojmenovat a zapracovat na jejich

odstranění. Důležité je hledat nový způsob, jak určité věci dělat, aby fungovali více efektivně. Zároveň se jedná o způsob, jak motivovat členy týmu ke sdílení jejich nápadů a řešení.

- **I AM COACH, s.r.o.**

Dotazované šetření se týkalo pouze dvou jednatelky firmy. Firma působí jako startup a krom občasných externích spolupracovníků, nemá žádné další zaměstnance. Díky činnosti podnikání, obě jednatelky plně chápou důležitost aplikace prvků leadership do každodenního chodu moderní firmy pro 21. století. Porady a komunikace jsou zde jasné a efektivní. V obou činnostech jsou využívány moderní metody a aplikace. Ať už je to metoda myšlenkových map při pravidelných poradách nebo využívání online aplikací k rychlejší a snadnější komunikaci.

Celkovou situaci ve zkoumané firmě můžeme hodnotit za velmi pozitivní. Obě jednatelky jsou zcela obeznámeny s tím, jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem. Rovněž vnímají u sebe některé znaky správného lídra a snaží se je dále rozvíjet. Konkrétně se jedná o schopnost koučingu, schopnost nadchnout druhé pro vlastní myšlenku a pevně daný hodnotový systém. Využívaným stylem vedení je participativní styl. Obě respondentky také shodně uvedly, že ví, co to je leadership a při plnění svých pracovních povinností jej využívají. Ne však směrem ke svým zaměstnancům, ale ke svým klientům. A to formou důvěry, otevřenosti a zmíněného koučování.

Na základě sesbíraných nelze zpozorovat u firmy žádné výrazné nedostatky. Firma je na trhu pouze dva roky, a tak se stále rozvíjí. V případě úspěšné expanze a následné nutností přibírat nové zaměstnance je možné, že se situace ve stylu vedení změní. Mohou nastat situace, které budou podobny těm, které jsem zaznamenal u prvních dvou zkoumaných subjektů.

Doporučení je v tomto případě pouze v podobě rady vyvarovat se chybám, které dělají jiné subjekty, které již zaměstnance mají. Ať už to bude na základě výsledků této bakalářské práce nebo jiné studie zkoumající podobnou problematiku.

## 5.1 Srovnání a vyhodnocení metody pořadí

První srovnání zachyceno v tabulce č. 5 bylo založené na metodě pořadí a čerpalo z dotazníkového šetření odevzdaného zaměstnanci firem VELA CZECH, s.r.o. (subjekt A) a Varol Lighting Systems, s.r.o. (subjekt B). Hodnotícími kritérii bylo vnímání motivace ze strany zaměstnavatele, využívání delegování na pracovišti, zohledňování názorů zaměstnanců, vztah mezi nadřízenými a zaměstnanci a aplikace prvků leadership. V případě, že byla určitá hodnota v jednom podniku lépe hodnocena než v druhém, tak první podnik dostal jeden bod a druhý podnik dva body. V případě, že oba subjekty dosahují stejného pořadí, tak oba podniky dostaly shodnou střední hodnotu.

Subjekt A dosáhl lepšího hodnocení v případě zohlednění názorů zaměstnanců a vztahu nadřízený x zaměstnanci. U první zmíněné hodnoty se autor přiklonil k lepšímu hodnocení pro subjekt A. Ačkoliv měli tyto hodnoty v dotazníku podobné, tak poměrově přece jen lépe vycházely pro reprezentanta malé a střední firmy. U kritéria vztahu mezi zaměstnanci a nadřízeným byla situace jednoznačnější. Vztahy v subjektu A jsou vedeny více v osobní rovině a tom odpovídá i atmosféra na pracovišti. U subjektu B bylo lépe ohodnoceno kritérium aplikace leadership. Zaměstnanci mají mnohem větší povědomí o významu tohoto slova a více chápou co reprezentuje. U obou subjektů získalo stejné hodnocení motivace a využívání delegování na pracovišti. Zaměstnanci obou firem odpověděli téměř stejné. Jsou málo motivováni a delegování je u nich běžné využíváno. Celkové hodnocení dopadlo lépe pro subjekt A.

Druhé srovnání uvedeno v tabulce č. 6 se týkalo všech tří zkoumaných firem. Ke dvou dříve hodnoceným subjektům byla zde porovnávána také firma I AM COACH, s.r.o. (subjekt C). Byly zde zachyceny hodnoty z dotazníkové šetření, který vycházely z odpovědí vedoucích zaměstnanců. Hodnotícími kritérii byla schopnost motivovat, znalost leadershipu, aplikace leadership a vlastnosti lídra. Ačkoliv subjekt C nemá své vlastní zaměstnance, tak zde byly hodnoceny odpovědi vedoucích představitelů firmy. Na základě toho byl autor schopen porovnat názory a povědomí o zkoumaných kritériích.

Subjekt C dopadl ve všech sledovaných hlediscích ze všech tří subjektů nejlépe. Motivaci vidí ve správné komunikaci a vizi, která je nutná ke ztotožnění práce zaměstnance. To jsou hodnoty, které vidí Grant (2016) za mnohem účinnější, než je motivace skrz peněžní bonusy. Znalost, a hlavně aplikace leadershipu je rovněž v subjektu C na vysoké úrovni. Jsou plně srozuměni s tímto pojmem a ví co představuje. Aplikují tyto hodnoty mezi své klienty, především skrz důvěru, otevřenost a využití koučinku. Pouze u kritéria vlastnosti lídra

nezískal subjekt C samostatně nejméně bodů. O první místo, respektive druhé místo se podělil se subjektem A. Autor přihlédl k tomu, že vedoucí zaměstnanec reprezentující subjekt A má na starosti zaměstnance, a oproti manažerovi subjektu B si uvědomuje svou roli jako roli lídra a ne pouze vedoucího zaměstnance. Rovněž autor přihlédl k hodnocení charakteristických vlastností zaměstnanci z dotazníkového šetření. Zástupci subjektu C si plně uvědomují, na rozdíl od ostatních představitelů subjektů, kdo je to lídr a co tato role obnáší. Na celkovém druhém místě v aplikované metodě pořadí dopadl těsně lépe subjekt A. V jeho prospěch dopadly lépe hodnocené kritéria: aplikace leadership a zmíněné vlastnosti lídra. V teoretických znalostech pojmu leadership si lépe vedl subjekt B, ale aplikace není na takové úrovni. Teoretická znalost je zde vyšší hlavně díky poskytovaným kurzům leadership, které jsou manažery v podniku povinně absolvovány. Za schopnost motivovat dostaly subjekty A a B shodné hodnocení. Složky motivace berou hlavně skrz finanční bonusy, které jak bylo dříve vysvětleno, jsou velmi pomíjivé (Grant, 2016).

## 6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla komparace leadershipu a vrcholového managementu ve vybraných společnostech různých velikostí. Vybrané společnosti se lišily nejen co do své velikosti, ale také svou rozdílnou organizační strukturou a stylem řízení. Součástí komparace bylo rovněž doporučení, jak zjištěné nedostatky eliminovat. Tento cíl práce byl splněn.

Dílčím cílem byla analýza stávajícího stylu vedení vrcholového managementu a jeho vztahu k zaměstnancům. I tento cíl práce byl splněn.

První kapitola teoretické části byla zaměřena na definování pojmů management a leadership. Rovněž zde bylo vysvětleno, kdo je to manažer a kdo je to lídr. Jaké jsou jejich profilové znaky a v čem se tyto dva pojmy odlišují. V následující kapitole jsou uvedeny a objasněny některé rozdílné styly vedení. V závěrečné teoretické kapitole jsou představeny použité metodologické postupy.

Praktická část zahrnuje kapitoly 3, 4 a 5. V třetí kapitole je provedena charakteristika vybraných společností. Je zde popsána jejich historie, počet zaměstnanců, činnost podnikání a přibližné ekonomické reálie. Ve čtvrté kapitole proběhla analýza zmíněných subjektů. U každé firmy je zde jednotlivě zaznamenán popis organizační struktury, způsob uskutečňování porad a komunikace ve firmě. Rovněž zde proběhlo dotazníkové šetření. Na základě výsledků z tohoto šetření proběhla komparace hodnot všech tří firem. Výsledné zjištění jednotlivých dotazníku jsou interpretovány. V poslední kapitole praktické části je zaznamenáno finální resumé jednotlivých firem. V rámci zkoumání managementu a leadershipu jsou zde popsány zjištěná pozitiva, ale i skutečnosti, které je nutné zlepšit nebo se jim více věnovat. Na základě tohoto rozdělení byly navrženy konkrétní doporučení. Pro praktickou část, v organizaci spadající pod nadnárodní firmy, bylo osloveno pouze jedno pododdělení, nikoliv celá společnost. Hlavním důvodem byla složitost organizační struktury dané firmy a také to, že při prvotním zkoumání ochoty zapojit do výzkumu celé jedno oddělení autor narazil na minimální motivaci k účasti.

Zjištěním bylo, že velikost firmy nebo počet zaměstnanců nemá vliv na kvalitu aplikovaného managementu a leadershipu. Vedení všech tří firem již aplikuje některé činnosti leadershipu do své každodenní činnosti. U každé firmy je však aplikace zmíněných hodnot do praxe na jiné úrovni. Firma reprezentující startup společnosti byla podle zjištění v této činnosti nejdále. Oba zástupci této firmy jsou si vědomi důležitosti správného fungování managementu a leadershipu. Ač nemají sami zaměstnance, tak se snaží některé prvky této

agendy přenést na zákazníky. U zkoumané firmy spadající mezi malé a střední podniky bylo příjemným zjištěním, že mnohé činnosti managementu a leadershipu zde fungují mnohem lépe než u zkoumaného pododdělení firmy nadnárodního významu. Ačkoliv povědomí zaměstnanců ohledně činnosti leadershipu je nízké, tak jejich činnost spolu se schopnostmi vedoucího zaměstnance vytváří lepší podmínky k aplikaci leadershipu. Zmíněná nadnárodní firma již vytváří podmínky pro lepší povědomí leadershipu prostřednictvím kurzů pro své manažery. Nicméně práce konkrétního manažera zkoumaného pododdělení má v názorech svých zaměstnanců hned několik nedostatků.

Pro jednotlivé organizace bylo navrženo následující řešení:

- **Varroc Lighting Systems, s.r.o.** – Pro zlepšení komunikace a práci v týmu je navrhována změna přístupu manažera k zaměstnancům. Je nutné zlepšit společenské vztahy a atmosféru na samotném pracovišti. Toho lze dosáhnout formou využití mimopodnikové aktivity např. teambuilding. Cílem těchto akcí je lépe poznat své nadřízené a kolegy a dosáhnout tím lepší spolupráce. Případně si vyjasnit konstruktivně potencionální konflikty. Dále bylo doporučeno využití některé ze skupinových technik na generování co nejvíce nápadů a řešení. Konkrétně se jednalo o Metodu 635. Ta podněcuje zúčastněné k vytváření kreativního prostředí v týmu a hledá příležitosti k zlepšení daných procesů. Manažer zkoumaného pododdělení by se měl zaměřit na činnosti, které u něj zaměstnanci vyhodnotili jako nedostačující. Hlavně se jedná o schopnost koučování a komunikace. V případě zlepšení zmíněných vlastností by došlo ke zlepšení přístupu a chodu celého týmu.
- **VELA CZECH, s.r.o.** – Hlavním doporučením pro jednatele a zaměstnance na vedoucích pozicích je absolvování kurzů leadershipu. Díky tomu se naučí lépe vést lidi a motivovat je. Právě na motivaci je nutné u vedoucích představitelů firmy zapracovat. Dobře motivovaný zaměstnanec je půlkou úspěchu. Nemusí se nutně jednat o finanční bonusy, ale o společenské aspekty jako je např. vděčnost. Motivace je nutná k rozvíjení kreativity a angažovanosti. Díky osobní zkušenosti sám autor ví, že zaměstnanec bez motivace ztrácí chuť do práce. Dalším aspektem absolvování kurzu je ten, že vedoucí zaměstnanci budou díky nově nabitým znalostem dále šířit moderní metody řízení mezi své zaměstnance.
- **I AM COACH, s.r.o.** – I přes kladné hodnocení výsledků dotazníkového šetření lze zde navrhnout konkrétní řešení. Firma je ambiciózní a je zde potencionál možného rychlého růstu. Aby se vyhnula negativům dvěma předešlých subjektů, tak je možné využít studie výsledků podobně orientovaných prací jako je např. tato bakalářská práce. Ačkoliv jsou



obě jednatelky zkušené manažerky, které si prošly řadou pozic v několika firmách, tak nebude na škodu se seznámit s výsledky různých analýz týkající se aplikace vrcholového managementu a leadershipu v subjektech s různým počtem zaměstnanců. Tím by do budoucna mohly předejít chybám, kterých se dopouštějí jiní.

Hlavním přínosem při psaní této bakalářské práce bylo zjištění, že činnost správné aplikace managementu a leadershipu se stále v organizacích často podceňuje. V mnoha případech je na manažery vyvíjen neustálý tlak na zvyšování výkonu a produkce. To vše na úkor správného řízení a vedení lidí. Dále si aucto uvědomil, jak je důležité mít v organizaci lídry, kteří dokáží na své okolí pozitivně působit a přimět ostatní, aby ho následovali směrem k dosažení stanovených cílů.

Tuto bakalářskou práci předám zástupcům vedení všech tří zkoumaných firem. Byl bych rád, kdyby můj výzkum měl smysl i pro ně a pomohl jim zapracovat na zjištěných nedostatecích například formou zmíněných doporučení.

## Seznam použité literatury

1. ARMER, Michael and Allen D. GRIMSHAW. *Comparative Social Research: Methodological Problems and Strategies*. New York city: John Wiley & Sons, 1973. ISBN 978-0471033219.
2. ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN and O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 978-80-251-0396-8.
4. BLAKE, B. Robert and Jane S. MOUTON. *Managerial Grid*. 2. vyd. London: Gulf Publishing, 1994, ISBN 978-0884152521.
5. CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
6. FAYOL, Henri. *General and Industrial management*. 2. vyd. Eastford: Martino Publishing, 2013. ISBN 1614274592.
7. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
8. GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 2. vyd. Praha: Argo, 2013. ISBN 978-80--257-0807-1.
9. HIEBERT, Murray and Bruce KLATT. *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. New York city: McGraw Hill Education, 2000. ISBN 978-0071363082.
10. CHATURVEDI, P.D. *Business Communication: Concepts, Cases and Applications*. Delhi: Pearson Education India, 2011. ISBN 8131718727.
11. JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
12. KALNICKÝ, Juraj. *Obecný management*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.
13. KRATOCHVÍL, Oldřich. *Leadership*. Kunovice: Evropský plytechnický institute, 2009. ISBN 978-80-7314-180-6.
14. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024739021.
15. MAXWELL, John C. *21 Nevyvratitelných zákonů leadership*. Praha: Postilla. ISBN 80-86442-55-1.
16. MROZKOVÁ, Ivana a Božena BEDNÁŘÍKOVÁ. *Introduction to Leadership Communication*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4304-1.
17. OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024717263.
18. PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.

19. PILAŘOVÁ, Irena. *LEADERSHIP & management development: Role, úlohy a competence manager a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
20. PITELIS, Christos and Roger SUGDEN. *The Nature of the Transnational Firm*. 2. vyd. Abingdon: Routledge, 2000. ISBN 978-0415167871.
21. ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy management*. Ostrava: VŠB-TU, 1997. ISBN 80-7078-435-0.
22. SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. 2. vyd. New York: Jossey Bass, 1992. ISBN 978-1555424879.
23. SKRIPAK, J. Stephen. *Fundamentals of business*. Blacksburg: Virginia Tech, 2016. ISBN 978-0-9979201-1-6.
24. SPODEK, Joshua. *Leadership Step by step: Become the person others follow*. New York: Amacon Books, 2017. ISBN 978-0814437933.
25. STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 9788090524750.
26. VEBER, Jaromír et al. *Management – Základy, modern manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Brno: Management Press, 2014, ISBN 978-80-7261-274-1.
27. Výroční zpráva společnost Varroc Lighting Systems, s.r.o. za rok 2016.

## Internetové zdroje

1. 9 Differences between Being a Leader and a Manager [online]. © 2016 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/#2d9a1a5a4609>
2. Business Dictionary online [online]. © 2010 [cit. 2018-06-21]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html>
3. Definice mikropodniků, malých, středních a velkých podniků [online]. © 2004 [cit. 2018-06-22]. Dostupné z: [http://www.viarustica.cz/upload/Dokumenty\\_vyzvy/4\\_vyzva/Zadost\\_o\\_platbu/V4\\_Definice\\_mikropodniku\\_malych\\_strednich\\_a\\_velkych\\_podniku\\_Fiche\\_5\\_rijen\\_2011.pdf](http://www.viarustica.cz/upload/Dokumenty_vyzvy/4_vyzva/Zadost_o_platbu/V4_Definice_mikropodniku_malych_strednich_a_velkych_podniku_Fiche_5_rijen_2011.pdf)
4. Detail všech firem, živnostníků a podnikatelů v ČR [online]. © 2010 [cit. 2018-05-26]. Dostupné z: <https://www.detail.cz/>
5. Historie Varroc Lighting Systems, s.r.o. [online]. © 2010 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://www.varroclighting.com/aboutUs/SitePages/History.aspx>
6. Jak motivovat zaměstnance? [online]. © 2016 [cit. 2018-06-13]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/jak-motivovat-zamestnance-zadne-penize-pochvalte-je-a-objednejte-jim-pizzu/>

7. Jakub Hořícký: Kdo je to lídr, jaké by měl mít vlastnosti a jak se jím lze stát [online]. © 2010 [cit. 2018-06-1]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/10/kdo-je-to-lidr-jake-by-mel-mit-vlastnosti-a-jak-se-jim-lze-stat/>
8. Managers and Leaders: Are they different? [online]. © 2016 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
9. Měkké dovednosti, školení mistrů [online]. © 2018 [cit. 2018-06-11]. Dostupné z: <http://www.dtocz.cz/kurz/vedeni-lidi-leadership.html>
10. Method 635 [online]. © 2008 [cit. 2018-06-1]. Dostupné z: [http://www.innosupport.net/index.php?id=2032&L=0&no\\_cache=1&sword\\_list\[0\]=635](http://www.innosupport.net/index.php?id=2032&L=0&no_cache=1&sword_list[0]=635)
11. Rafty Vltava [online]. © 2018 [cit. 2018-06-13]. Dostupné z: <http://www.rafty-vltava.cz/firemni-akce-dvoudenni.php>
12. Vícekriteriální rozhodování za jistoty – Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích [online]. © 1997 [cit. 2018-06-21]. Dostupné z: <http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf>
13. Závěrečná práce [online]. © 2013 [cit. 2018-06-19]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

## **Seznam zkratk**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR – Česká republika

ES – Evropské Společenství

IAC – I AM COACH, s.r.o.

PR – Public Relations

VC – VELA CZECH, s.r.o.

VLS – Varroc Lighting Systems, s.r.o.

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 5. 18 .....

.....  
Ondřej Černík

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Rozdělení manažerů na jednotlivé úrovně .....	12
Obrázek 2 – Manažerská mřížka GRID.....	21
Obrázek 3 – Logo Varroc Lighting Systems, s.r.o. ....	25

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Rozdíl mezi lídry a manžery .....	7
Tabulka 2 – Změny leadershipu v 20. a 21. století .....	19
Tabulka 3 – Hodnocení charakteristických vlastností nadřízeného ve firmě VELA CZECH, s.r.o. ....	33
Tabulka 4 - Hodnocení charakteristických vlastností nadřízeného ve firmě Varroc Lighting Systems, s.r.o. ....	42
Tabulka 5 – Matice pořadí sledovaných kritérií zaměstnanců firem A a B.....	51
Tabulka 6 – Matice pořadí sledovaných kritérií vedoucích zaměstnanců firem A, B a C. ....	51

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Organizační struktura VELA CZECH, s.r.o. ....	28
Graf č. 2.1: Četnost zvolených vlastností .....	30
Graf č. 2.2: Jste dostatečně motivováni? .....	30
Graf č. 2.3: Jaký máte vztah k svému nadřízenému? .....	31
Graf č. 2.4: Je delegování ve firmě využíváno?.....	31
Graf. č. 2.5: Jaký styl řízení preferuje váš nadřízený.....	32
Graf č. 2.6: Zohledňuje se názor podřízených při rozhodování? .....	32
Graf č. 2.7: Průměrné hodnocení vybraných charakteristik nadřízeného .....	33
Graf č. 2.8: Víte jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem? .....	34
Graf č. 2.9: Má váš nadřízený vlastnosti lídra? .....	34
Graf č. 2.10: Setkal(a) jste se s pojmem leadership? .....	35

Graf č. 3: Organizační struktura Varroc Lighting Systems, s.r.o. ....	37
Graf. č. 4.1: Četnost zvolených vlastností .....	40
Graf č. 4.2: Jaký máte vztah k svému nadřízenému? .....	40
Graf č. 4.3: Jaký styl řízení preferuje váš nadřízený .....	41
Graf č. 4.4: Zohledňuje se názor podřízených při rozhodování? .....	41
Graf č. 4.5: Průměrné hodnocení vybraných charakteristik nadřízeného .....	42
Graf č. 4.6: Má váš nadřízený vlastnosti lídra? .....	43
Graf č. 4.7: Setkal(a) jste se s pojmem leadership? .....	44



## **Seznam příloh**

1. Dotazník pro zaměstnance firem VELA CZECH, s.r.o. a Varroc Lighting Systems, s.r.o.
2. Dotazník pro jednatele firmy VELA CZECH, s.r.o. a manažera Varroc Lighting Systems, s.r.o.
3. Dotazník pro jednatelky firmy I AM COACH, s.r.o.

## Příloha č. 1

*Dotazník pro zaměstnance firmy VELA CZECH, s.r.o. + Varroc Lighting Systems, s.r.o.*

1. **Jaké charakteristické vlastnosti by měl splňovat podle Vás ideální vedoucí pracovník?**
2. **Jste na svém pracovišti dostatečně motivováni? Jaký typ motivace považujete za nejúčinnější?**

- a) ANO
- b) NE

3. **Jaký vztah máte k svému nadřízenému?**

- a) Pozitivní
- b) Spíše pozitivní
- c) Spíše negativní
- d) Negativní
- e) Neutrální

4. **Víte co znamená termín delegování? Pokud ANO, je tato činnost využívána ve firmě?**

DELEGOVÁNÍ:

*„Jedná se o přenášení úkolů patřících do náplně práce manažera na některého z jeho podřízených.“ (Armstrong 2008, s. 66)*

*„Delegování je proces, při němž vedoucí vkládá postupně důvěru do svého podřízeného či kolegy. Dochází ke svěření části povinností a zároveň přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a z ní vyplývající odpovědnost“ (Cipro 2009, s. 9).*

I.

- a) Ano vím, o co se jedná
- b) Nejsem si jist/ někde jsem o tom slyšel
- c) Ne

II.

- a) Ano, ve firmě je to běžně využíváno
- b) Ne, ale chtěl bych to zavést
- c) Ne

## **5. Jaký styl řízení preferuje Váš nadřízený?**

- **Autoritativní styl**

Manažer se minimálně radí s podřízenými. V jeho rukou jsou soustředěny všechny pravomoci a rozhodování. Komunikace probíhá směrem dolů. Manažer je velmi aktivní a podřízení mají minimální prostor. Manažer rozdává příkazy a rozkazy. Tento styl je vhodný aplikovat v době krize (Pilařová, 2016).

- **Demokratický styl**

Manažer je velice aktivní, ale nechává si vyslechnout názory druhých, čímž podporuje iniciativu svých podřízených. Při poradě dává prostor ostatním a jeho názor padne jako poslední a má největší váhu. Manažer některé své činnosti deleguje na druhé. Tento styl je vhodný do organizace, kde se pracuje v týmech a na daný projekt je dostatečný čas na přípravu (Armstrong, 2008).

- **Liberální styl**

Manažer činnost svých podřízených omezuje minimálně. Větší část své zodpovědnosti je přenesena na ostatní. Podřízení si tak mají možnost připravit sami postup své práce. Tento styl je vhodný pro společnou práci v týmu z řad odborníků (vědci aj.) (Pilařová, 2016).

- **Participativní styl**

Manažer se snaží o rozvoj týmové spolupráce. Do práce svým podřízeným nezasahuje. Nechává zaměstnance pracovat a na konci si s nimi sedne a projde výsledky jejich práce. Zhodnotí, co udělali dobře a co příště zlepšit. Pomocí koučování vede druhé k osobnímu rozvoji. Tento styl je využíván tehdy, pokud nejsou zaměstnanci v časovém presu a pokud chceme vést své podřízené k větší odpovědnosti a aktivitě (Armstrong, 2008).

## **6. Zohledňuje se názor podřízených při rozhodování?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy

7. **Ohodnoťte jako ve škole následné charakteristické vlastnosti nadřízeného:**  
Komunikace, organizování, smysl pro čestné jednání, koučování, delegování, schopnost sebereflexe a důvěryhodnost.

	Komunikace	Organizování	Smysl pro čestné jednání	Koučování	Delegování	Schopnost sebereflexe	Důvěryhodnost
Zaměstnanec A							

8. **Víte jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím/ Nejsem si jistý

9. **Má Váš nadřízený vlastnosti lídra? Pokud ano, tak které?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

10. **Setkal(a) jste se někdy s pojmem leadership?**

- a) Ano, setkal jsem se s tímto pojmem v práci
- b) Ano, setkal jsem se s tímto pojmem ve škole
- c) Ano, setkal jsem se s tímto pojmem v jiné souvislosti
- d) Ne, nikdy jsem se s tímto pojmem nesetkal

## Příloha č. 2

*Dotazník pro jednatele firmy VELA CZECH, s.r.o. + manažera Varroc Lighting Systems, s.r.o.*

- 1. Které charakteristické vlastnosti by měl splňovat ideální pracovník?**
- 2. Motivujete dostatečně své podřízené k pracovnímu výkonu? Jakou formou?**
  - a) Ano
  - b) Ne
- 3. Jaký máte vztah ke svým podřízeným? Vyberte jednu vlastnost, kterou byste u svých podřízených změnil.**
  - a) Pozitivní
  - b) Spíše pozitivní
  - c) Spíše negativní
  - d) Negativní
  - e) Neutrální
- 4. Znáte pojem delegování? Pokud ano, využíváte tuto činnost ve firmě?**

DELEGOVÁNÍ:

*„Jedná se o přenášení úkolů patřících do náplně práce manažera na některého z jeho podřízených.“ (Armstrong 2008, s. 66).*

*„Delegování je proces, při němž vedoucí vkládá postupně důvěru do svého podřízeného či kolegy. Dochází ke svěření části povinností a zároveň přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a z ní vyplývající odpovědnost“ (Cipro 2009, s. 9).*

Pro obě části:

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

## 5. Jaký styl řízení při vedení firmy preferujete?

- **Autoritativní styl**

*Manažer se minimálně radí s podřízenými. V jeho rukou jsou soustředěny všechny pravomoci a rozhodování. Komunikace probíhá směrem dolů. Manažer je velmi aktivní a podřízení mají minimální prostor. Manažer rozdává příkazy a rozkazy. Tento styl je vhodný aplikovat v době krize (Pilařová, 2016).*

- **Demokratický styl**

*Manažer je velice aktivní, ale nechává si vyslechnout názory druhých, čímž podporuje iniciativu svých podřízených. Při poradě dává prostor ostatním a jeho názor padne jako poslední a má největší váhu. Manažer některé své činnosti deleguje na druhé. Tento styl je vhodný do organizace, kde se pracuje v týmech a na daný projekt je dostatečný čas na přípravu (Armstrong, 2008).*

- **Liberální styl**

*Manažer činnost svých podřízených omezuje minimálně. Větší část své zodpovědnosti je přenesena na ostatní. Podřízení si tak mají možnost připravit sami postup své práce. Tento styl je vhodný pro společnou práci v týmu z řad odborníků (vědci aj.) (Pilařová, 2016).*

- **Participativní styl**

*Manažer se snaží o rozvoj týmové spolupráce. Do práce svým podřízeným nezasahuje. Nechává zaměstnance pracovat a na konci si s nimi sedne a projde výsledky jejich práce. Zhodnotí, co udělali dobře a co příště zlepšit. Pomocí koučování vede druhé k osobnímu rozvoji. Tento styl je využíván tehdy, pokud nejsou zaměstnanci v časovém presu a pokud chceme vést své podřízené k větší odpovědnosti a aktivitě (Armstrong, 2008).*

## 6. Zohledňujete názor podřízených při rozhodování?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy

## 7. Máte svůj manažerský vzor? Pokud ano, kdo je jím a proč?

- a) Ano
- b) Ne

**8. Víte, jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**9. Vnímáte, že máte některé charakteristické vlastnosti lídra, případně které?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**10. Setkal(a) jste se někdy s pojmem leadership?**

- a) Ano, setkal jsem se s tímto pojmem v práci
- b) Ano, setkal jsem se s tímto pojmem ve škole
- c) Ano, setkal jsem se s tímto pojmem v jiné souvislosti
- d) Ne, nikdy jsem se s tímto pojmem nesetkal

## Příloha č. 3

*Dotazník pro jednatelky I AM COACH s.r.o.*

**1. Jaké charakteristické vlastnosti by měl splňovat vedoucí pracovník?**

**2. Jakou motivaci u zaměstnanců považujete za nejúčinnější?**

**3. Víte, co znamená delegování? Využíváte tuto činnost u Vás ve firmě?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím/ nejsem si jistá

**4. Jaký styl řízení preferujete: autoritativní, demokratický, liberální či participativní?**

- **Autoritativní styl**

*Manažer se minimálně radí s podřízenými. V jeho rukou jsou soustředěny všechny pravomoci a rozhodování. Komunikace probíhá směrem dolů. Manažer je velmi aktivní a podřízení mají minimální prostor. Manažer rozdává příkazy a rozkazy. Tento styl je vhodný aplikovat v době krize (Pilařová, 2016).*

- **Demokratický styl**

*Manažer je velice aktivní, ale nechává si vyslechnout názory druhých, čímž podporuje iniciativu svých podřízených. Při poradě dává prostor ostatním a jeho názor padne jako poslední a má největší váhu. Manažer některé své činnosti deleguje na druhé. Tento styl je vhodný do organizace, kde se pracuje v týmech a na daný projekt je dostatečný čas na přípravu (Armstrong, 2008).*

- **Liberální styl**

*Manažer činnost svých podřízených omezuje minimálně. Větší část své zodpovědnosti je přenesena na ostatní. Podřízení si tak mají možnost připravit sami postup své práce. Tento styl je vhodný pro společnou práci v týmu z řad odborníků (vědci aj.) (Pilařová, 2016).*

- **Participativní styl**

*Manažer se snaží o rozvoj týmové spolupráce. Do práce svým podřízeným nezasahuje. Nechává zaměstnance pracovat a na konci si s nimi sedne a projde výsledky jejich práce. Zhodnotí, co udělali dobře a co příště zlepšit. Pomocí koučování vede druhé k osobnímu*



*rozvoji. Tento styl je využíván tehdy, pokud nejsou zaměstnanci v časovém presu a pokud chceme vést své podřízené k větší odpovědnosti a aktivitě (Armstrong, 2008).*

**5. Máte svůj manažerský vzor? Pokud ano, kdo je jím a proč?**

- a. Ano
- b. Ne

**6. Víte, jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím/ nejsem si jistá

**7. Vnímáte, že máte některé charakteristické vlastnosti lídra? Pokud ano, tak jaké?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím/ nejsem si jistá

**8. Víte, co znamená leadership?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím/ Nejsem si jistá

**9. Aplikujete některé prvky leadershipu ve svém podnikání, případně jaké?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím/ Nejsem si zcela jistý(á)